
مدیریت
نظارت و کنترل
مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت نظارت و کنترل

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت نظارت و کنترل

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور:مدیریت نظارت و کنترل / www.modiryar.com
ناشر :www.modiryar.com
مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه
موضوع:مدیریت - نظارت و کنترل

نظامهای کنترل مدیریت در سازمانهای امروز

نظامهای کنترل مدیریت در سازمانهای امروز

سیستم سنجش عملکرد یک سیستم کنترلی است

مریم طبیب زاده

کنترل چیست؟پنج وظیفه اصلی مدیران عبارتند از: برنامه ریزی،سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، رهبری و کنترل.با وجود اهمیت تقریباً یکسان این وظایف، برنامه ریزی نسبت به بقیه اولویت دارد چون سایر وظایف مدیریت پس از برنامه ریزی و به منظور تأمین اهداف پیش بینی شده آغاز می شوند. برنامه ریزی بدون سازماندهی و انتخاب افراد مناسب برای انجام فعالیت ها و برنامه ها و هم چنین عدم نظارت بر اجرا، امری زاید می باشد.سیستم سنجش عملکرد یک سیستم کنترلی است و در مدیریت عملکرد از سیستم های کنترلی استفاده می شود. به منظور روشن شدن نقش سیستم سنجش عملکرد در سازمان ها، مفهوم کنترل و دلایل نیاز سیستم های مدیریت به کنترل بررسی می‌شود. کنترل فرایندی مستمر برای اطمینان از انطباق نتایج واقعی با برنامه های پیش بینی شده است. کنترل ابزاری برای ارزیابی اثربخشی و کارایی سایر فعالیت های مدیریت، یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و رهبری است.کنترل : مراتب و مصادیق آکنترل دارای گستره وسیع و مراتب و اشکال گوناگونی می باشد که از آن جمله می توان به : نظارت و هدایت حین اجرا، اندازه گیری فعالیتها، فرایندها و نتایج، مانیتورینگ، انواع ممیزی، ارزیابی، رسیدگی و بازنگری و ... و روش های کسب اطمینان از حصول اهداف و برنامه ها و اجرای اصلاحات مورد نظر اشاره کرد.فرایند کنترلفرایند کنترل در سه سطح مطرح می شود :۱) سطح استراتژیکفرایندی است که به منظور کنترل روند تصمیم گیری ها وتعیین هدفهای کلی سازمان یا تدوین مجدد استراتژی های بلندمدت در رسیدن به هدفهای سازمان صورت می گیرد.برای انجام این نوع کنترل، فعالیتهای فرعی به شرح زیر بر اساس برنامه تعیین شده باید اجرا شوند:الف)کنترل صحت مفروضات پایه ای برنامه‌ریزی‌استراتژیکبا توجه به اینکه استراتژی‌ها بر پایه و بر اساس یکسری مفروضات بنا می‌شوند، لذا اولین بعد مفهوم استراتژی که بایستی‌کنترل شود، مفروضات برنامه‌ریزی می‌باشد. مفروضات برنامه‌ریزی بر دو اساس وضعیت داخلی و وضعیت محیطی (پیش‌بینی شده) سازمان تعیین می‌گردند و ممکن است این مفروضات به صورت غلطی‌نتیجه‌گیری‌شده باشند یا اینکه بدلیل تغییرات جدید، اعتبار خود را از دست داده باشند. لذا در این فعالیت فرعی صحت و اعتبار مفروضات برنامه‌ریزی‌با توجه به شایستگیهای‌کلیدی‌مؤسسه و اقتضائات محیطی‌مورد بررسی و کنترل قرار می‌گیرند.ب) کنترل تغییرات درونی و بیرونیکی دیگر از ابعاد استراتژی‌ها که بایستی‌مورد بررسی و کنترل قرار گیرد، بررسی‌اثر تغییرات درونی و بیرونی، که در شکل تغییرات در قوت‌ها و ضعف‌ها وتهدیدها بروز می‌نماید، می‌باشد. باتوجه به اینکه استراتژی‌های‌سازمان بر اساس وضع موجود و پیش‌بینی شده طراحی

می‌شود، لـذا تغییرات وضع موجود یا وضـعیت پیش‌بینی‌شده موجب تغییر در گزینه‌های‌موجود می گردد، که بایستی اثر این تغییرات محیط مورد بررسـی و در صورت لزوم برای تعریف مجدد استراتژی‌ها به کار گرفته شود.ج) کنترل صـحت اجرای‌فرایند برنامه‌ریزی استراتژیکســازمانها بـدون اجـرای صـحیـح استراتـژی های تـدوین شـده نمی تواننـد به اهـداف مورد نظر خود دست یابند، پس در زمینه اجرای صـحیح استراتژی هـا نیز به نظام های کنترلی نیاز داریم.د) بررسـی ادواری‌جامع استراتژی‌ها (بازنگری استراتژیک)برای کنترل کلی و سیسـتماتیک و در نظر گرفتن تعاملات تمامی ابعاد استراتژی ها، شامل مفهوم و اجرا، بازنگری استراتژیک پس از طی یـک دوره خـاص از اجرای اسـتراتژی هـا به صـورت ادواری صورت می گیرد. [۱](۲) سـطح فرآیندیفرایندی است که به وسـیله آن مـدیریت اطمینـان می یابـد که اهـداف و استراتژی های تعیین شـده از طریق زنجیره ای از فراینـدهای مورد نظر به شـکل برنامه های عملیاتی توسط واحـدهای مختلف سازمان جاری می شونـد. در این سـطح، کنترل توسط مالکان فرایند و تحت نظر مدیریت سازمان صورت می گیرد.۳) سـطح وظیفه ایفرایندی است برای اطمینان از اینکه در راستای برنامه عملیاتی و جاری سازی برنامه ها به منظور نیل به اهـداف و استراتژی‌ها، وظایف مشـخص واحـدهای وظیفه ای به طور مؤثر و مناسب انجام یافته است.نظام کنترل مـدیریتنقش مـدیریت درکنـترل ، « کنـترل مـدیریت » و نظـامی که درکارهـایی از قبیـل جمع آوری ، تجزیه و تحلیـل و ارزیـابی اطلاعـات برای اسـتفاده ازآن درکنـترل فعـالیتهـای ســازمـان می کـوشد ، « نظام کنترل مدیریت » نامیده می شود.کنترل مدیریت شامل کلیه روش ها و دسـتورالعمل های لازم، ازجمله نظامهای کنترل مدیریت است که برای اطمینان یافتن از انطباق آنها با استراتژی ها و خط مشـی های سازمانی مورد اسـتفاده قرار می گیرد و نظام کنترل مـدیریت یک فراینـد و ساختار منظم سازمانیافته است که مدیریت درکنترل مـدیریت به کـار می گیرد.نقش هـدفها واستراتژی هادر کنترل مـدیریتسازمانها به هـدف هایی نیازمندنـد که به صورت بیانیه هایی، نشـان دهنـده دلیلی برای بقـای سازمـان می باشـند. این چنین بیانیه‌هـایی برای هماهنگی، هـدایت و بهینه سازی هـدف برای اعضای سازمان طرح ریزی شده است. برای هماهنگی فعالیتهای سازمان در راسـتای هدفها، سازمانها استراتژی هایی را تدارک می دهند که مدیریت سازمان،آنها را برای رسـیدن به هدفها دنبال می نماید.استراتژی ها شـکل «خط مشی ها» و « برنامه ها» را به خود می گیرند واین دو مبنای انواع مختلف کنترل مدیریت و نظامهای کنترل مدیریت را تشکیل می دهند. فرایند کنترل مدیریت در رابطه با میل به هدف های سازمان از طریق اجرای استراتژی ها ممکن است. تا حد ممکن، نظـام کـنترل مدیـریت می بـایستی بـه نحوی طرح ریزی شود که برای اسـتراتژی هـای مشـخص درهر سازمـان منـاسب بوده ومـدیران بایـد دریـابنـد که چگونه اسـتـراتژی هـا فراینـد کنترل مـدیریت را تحت تأثیـر قرار می‌دهنـد. طراحـان نظام بـایستی اطمینـان یابنـد که نظام های کنترل مدیریت با هدفهای سازمان تجانس داشـته و به آنها منتهی شود.متغیرهای کلیـدی در طراحی کنترل مـدیریتبا توجه به اینکه نظامهای کنترل مـدیریت باید به نحوی طرح ریزی شونـد که بـا ارائه اطلاعاتی در زمینه ارزیابی عملکرد سازمان،رسیدن به اهـداف را ازطریق اجرای استراتژی ها تسـهیل نمایند پس بایـد ارائه کننـده سـنجش هـای منـاسب باشـند. که در این راسـتا تعریف معیارها و شاخص ها به منظور کنترل میزان دستیابی به اهداف و استراتژی ها اهمیت ویژه می یابد.چنانچه قصد پرورش استراتژی ها و اجرای به موقع و درست آنها را داریم، سـنجش های نظام کنترل مدیریت می بایستی با متغیرهای کلیدی در فعالیت های سازمان ارتباط داشـته باشـند.تشـخیص متغیرهای کلیدی مسـتلزم آگـاهی کامـل از وضـعیت اقتصادی سازمان خواهـد بود . متغیرهای کلیـدی ممکن است عوامل داخلی یا خارجی باشـند. متغیرهای کلیدی داخلی دراصل نقطه های خطرجویی در کل نظام یک سازمان هستند که فعالیتها ممکن است در آنجا از کنترل خارج شده و یا از برنامه های مدیریت منحرف شده باشند. متغیرهای کلیدی خارجی، عواملی هستند که به میزان زیادی از کنترل مستقیم سازمانها خارج هسـتند.متغیرهای کلیدی دارای ویژگیهایی به این شرح هستند:۱) در شـرح علل موفقیت و شکست سازمان، از اهمیت زیادی برخوردارند.۲) اغلب به سبب دلایلی که توسط مدیران کنترل ناپذیرند، به سرعت تغییر پذیرند.۳) زمانی که تغییری رخ می دهد، به اندازه ای اهمیت می یابند که به کنش فوری نیاز می باشـند.۴) متغیـر یا به طـور مسـتـقیم و یااز طریق جانشـین سنجیده می شود. به

طور مثال رضایت مشتری به طور مستقیم قابل سنجش نیست،اما جانشین آن یعنی « تعداد دفعات برگشت از فروش » یک متغیر کلیدی است.یکی از راههای تشخیص متغیرهای کلیدی این است که به کارهایی که شرکت می کند، بنگریم و بپرسیم که چرا مشتریان علاقه مند به پرداخت در مقابل وظایف انجام شده در شرکت هستند.همچنین این سؤال مطرح است که آیا شرکت،در مقایسه با رقبای خود، حجم فروش یا سود مناسبی دارد.نگرش دیگری که برای شناخت متغیرهای کلیدی وجود دارد، بررسی راههای تصمیم گیری است. مدیریت چه عواملی را درتصمیم گیری، مهم در نظر میگیرد؟ منابع درآمد شرکت برای جبران هزینه های آن و تحصیل سود کدامند؟سؤالاتی از این قبیل به تشخیص عواملی که در موفقیت شرکت در دنیای رقابت مهم است، کمک می کند.از فهرست بلند پاسخ به این پرسش ها، طراح نظام کنترل مدیریت آنهایی را انتخاب می کند که دارای ویژگی «اهمیت»، «تغییرپذیری»،« نیاز به کنش فوری»و« سنجیدنی» باشند. اینها متغیرهای کلیدی هستند. سنجش و گزارش دهی کارکرد آنها، نظام کنترل مدیریت را قادر می سازد تا استراتژی های سازمان را از طریق انگیزش کنترل متغیرهای کلیدی که درارتباط با موفقیت استراتژی هستند، اجرا کنند.متغیرهای استثناییعلاوه بر متغیرهای کلیدی، نظام کنترل مدیریت ، اطلاعاتی را در زمینه متغیرهای دیگری ارائه می دهد که به جز در موارد استثنایی، نیاز به توجه خاص مدیریتی ندارند. اینها «متغیرهای استثنایی» هستند و به همان صورتی که متغیرهای کلیدی شناسایی می شوند ، مشخص می شوند.مدیریت عملکردسازمانها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. اصلاح عملکرد فردی و سازمانی کلید موفقیت در رقابت است.عواملی چون تغییر سریع، کسری بودجه، کوچک شدن و ساختاردهی مجدد و فشارهای اجتماعی برای پاسخگویی بیشتر سازمانها نسبت به عملکردشان، موجب تأکید بیشتر بر مدیریت عملکرد شده است.برای مدیریت عملکرد تعاریف متعددی ارائه شده است که می توان به دو مورد درپی آمده اشاره کرد:« مدیریت عملکرد یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروه ها و افراد درون سازمان،ازطریق درک و مدیریت نمودن عملکرد دریک چارچوب توافق شده از اهداف ، استانداردها و نیازمندی هاست.»« مدیریت عملکرد فرایندی چرخه ای- مرحله ای و در حال تکامل است که وضع فعلی را در حوزه های مورد نظر مدیریت با استفاده از شاخص های قابل محاسبه ، مورد سنجش قرار می دهد و سپس اطلاعات بدست آمده را با استانداردهای پذیرفته شده مورد ارزیابی و قضاوت قرار می دهد.»مزیتهای مدیریت عملکردنمونه هایی از مزیت های مدیریت عملکرد عبارتند از:۱)بهبود عملکرد فردی و تیمی۲)شناسایی عملکردهای برتر جهت ارتقا۳)توسعه و بهبود ارتباطات و روابط کاری با کارکنان۴)ابزاری هوشمند برای اثربخشی مدیریت انسانی و دستیابی به کارایی بیشتر و ارتقای اثربخشی۵)تقویت ارزشهای سازمانی۶)ایجاد ادراکی مشترک در مدیران و کارمندان در مورد کاری که انجام می دهند.نقش مدیریت عملکرد در مدیریت استراتژیکاز طریق مدیریت عملکرد می توان یک پیوند استراتژیک بین چشم انداز، مأموریت و اهداف کارکردی، گروهی و فردی در سازمان ایجاد و سازمان را در جهت تحقق اهدافش کمک کرد و از طریق ارزیابی و سنجش عملکرد می توان به میزان همسویی کارکنان با اهداف مزبور آگاهی یافته و بااستفاده از چرخه بهبود و اصلاح عملکرد نسبت به مهارتها، تواناییها، دانش و رفتار کارکنان اطلاعات کسب کرد.رویکرد مدیریت عملکرد ارزش افزوده ای به سازمان اضافه می کند، ولی آنچه از اهمیت زیادی برخوردار است این است که کلیه قسمتهای سازمان باید درانجام آن همکاری کنند.اساس مدیریت عملکردPDCA یک تفکر سیستماتیک است که حدود ۷۰ سال پیش توسط والترشوارتز مطرح شد.اصول کلی مدیریت عملکرد از چرخه بهبودمستمر یا PDCA تبعیت می کند. این روش برای دستیابی به مقبول ترین نتایج، توصیه می کند که ابتدا باید طرح(Plan) مشخص از اهداف مورد نظر را ترسیم کرد. سپس طرح مربوطه را به اجرا گذاشته (Do) و بعد از ارزیابی این گامها با آنچه باید باشد(Check)، نتایج را در تصمیم گیری های آتی لحاظ کرد(Action).مراحل پیاده سازی و استقرار مدیریت عملکردبرای استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمانها طی مراحل مختلفی نیاز است که به صورت خلاصه می توان مراحل درپی آمده را برشمرد:۱) بررسی پیش نیازهای نظام مدیریت عملکردبرای طراحی

واجرای مدیریت عملکرد باید یکسری از پیش نیازها رعایت شوند.از پیش نیازهای اصلی می توان به موارد زیر اشاره کرد:- وجود نمودار و ساختار سازمانی مناسب و متعادل در سازمان وجود احساس نیاز به نظام مدیریت عملکرد در سازمان- تمایز قائل شدن بین نظام مدیریت عملکرد و نظام پاداش دهی در سازمان- پذیرفتن این اصل که با استقرار مدیریت عملکرد همه مشکلات سازمان را نمی توان یکجا حل کرد.۲) مرحله انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمانبرای استقرار نظام مدیریت عملکرد یک چهارچوب نظری و مدل مناسب به عنوان زیربنای کار مورد نیاز است. دراین راستا باید مدل های موجود را مورد بررسی قرار داد و متناسب با شرایط سازمان مدل مناسب را انتخاب نمود.برای شروع طراحی نظام مدیریت عملکرد که برای سازمانهای صنعتی و تولیدی مناسب است، پیشنهاد می شود.۳) مرحله بومی کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان۴)مرحله شروع طراحی و پیاده سازیدراین مرحله با توجه به جمع آوری اطلاعات در مراحل قبلی کار طراحی و تدوین بنیادهای نظام مدیریت عملکرد شروع می شود.۵)مرحله فرهنگ سازیمرحله فرهنگ سازی اساسی ترین مرحله در طراحی نظام مدیریت عملکرد محسوب می شود. فرهنگ سازی برای نظام مدیریت عملکرد مشکل و وقت گیر است و لازم است که این کار باحوصله پیگیری شود.در فرهنگ سازی اصلاح ذهنیت افراد نسبت به نظام مدیریت عملکرد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. به طور کلی، با سازوکارهای درپی آمده می توان در زمینه نظام ارزیابی عملکرد فرهنگ سازی معقول ومطلوبی انجام داد:الف)آموزش توجیهیب) تهیه بروشورهای عملیج) حمایت و تأکید مدیریت ارشد سازمان۶)مرحله اجرای آزمایشی – نهادینظام ارزیابی عملکرد را در یک واحد یا بخش به صورت آزمایشی پیاده می کنند و پس از رفع نقاط ضعف و ایرادات احتمالی، آن را در فرایندهای رسمی سازمان به اجرا درمی آورند.۷)مرحله به کارگیری نتایج مدیریت عملکردآنچه به نظام مدیریت عملکرد مشروعیت می دهد و لزوم آن در سازمان را بیان می کند به کارگیری نتایج حاصل از آن است، اگر از نتایج به دست آمده از مدیریت عملکرد به خوبی استفاده نشود، پس از مدتی بی تفاوتی و بی‌اعتقادی بر نظام مستولی و اثرات بسیار نامطلوبی برای سازمان به دنبال دارد، بنابراین، استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد به مقدار زیادی می تواند در اصلاح افراد، فرایندها و روشها و عملکرد سازمان مؤثر باشد.۸)مرحله بازنگری و اصلاح نظام مدیریت عملکردمدیریت عملکرد یک نظام، پویا کردن سازمانهاست که خود بیشتر از هرچیزی نیازمند پویا ماندن است.پس باید با توجه به شاخص هایی، آن را مورد بازنگری و اصلاح قرارداد.سیستم های سنجش عملکردمدیریت سازمان ها بدون توجه به عملکرد آنها امکان پذیر نیست و برای اندازه گیری عملکرد سازمان ها نیاز به یک سیستم دقیق و کارآمد می باشد که از آن به عنوان سیستم اندازه گیری عملکرد نام برده می شود.برای سیستم اندازه گیری عملکرد، تعاریف مختلفی ارائه شده است که هر کدام از جنبه خاصی به این موضوع نگریسته است اما تعریف کوتاه و کاملی از این سیستم را می توان به شکل زیر ارائه کرد:« یک سیستم اندازه گیری عملکرد ، میزان دستیابی سازمان به اهداف از پیش تعیین شده را از طریق اندازه گیری مجموعه ای از شاخصها تعیین می کند.»نکات اساسی یک سیستم اندازه گیری عملکرد شامل موارد درپی آمده است:- اهداف واضح، واقع گرا و قابل سنجش که از مأموریت سازمان و برای مدیریت و برنامه ریزی نشأت می گیرند.- اندازه های عملکرد برای سنجش میزان دستیابی به مأموریت و اهداف.- داده های درست تکرارپذیر و قابل قبول- سیستم بازخورد برای پشتیبانی و بهبود مستمر فرایندهای سازماناندازه گیری عملکرد هر بنگاه اقتصادی، می تواند در تعیین موقعیت فعلی بنگاه، حرکت و جهت گیری های آینده ، و برنامه‌ها و فعالیتهای بهبود دهنده مؤثر باشد و اصولاً بدین منظور اجرا می شود.نگاهی به شاخصهای مورد استفاده در روشهای ارزیابی عملکرد نشان می دهد که وجه مالی سازمان یکی از شاخصهای مهم برای ارزیابی سازمانهای پیشین بوده است. اما این شاخص دارای اشکالاتی از جمله موارد زیر است:۱) شاخصهای مالی کلان نگر نیستند و عوامل بیرونی مؤثر بر فعالیت های سازمان را در نظر نمی گیرند.۲) شاخصهای مالی کوتاه نگر هستند؛ لذا مدیرانی که عملکردشان با این شاخصها سنجیده می شود، ترغیب می شوند که با به خطر انداختن ارزش ها و عملکرد بلندمدت سازمان، نتایج

کوتاه مدت را بهبود بخشند.۳) شاخصهای مالی با یک کاسه کردن عملکرد تمامی اجزاء سازمان در چند معیار، نمی توانند مبنایی برای ارزیابی عملکرد واحدها و فرآیندهای سازمان قرار گیرند. به عبارتی افزایش سود می تواند حاصل مجموعه ای از بهبودهای علی و معلولی در سازمان باشد؛ در این مجموعه برخی واحدها و فرآیندها مؤثرتر و برخی کم تأثیرتر بوده اند و حتی ممکن است برخی واحدها و فرآیندها عملکرد نامناسبی داشته باشند ولی برآیند کلی مناسب باشد.۴) شاخصهای مالی اطلاعات مختصری به کارکنان می دهند. بیشتر کارکنان نمی دانند چگونه کار آنها در آمار و ارقامی که در دوره های زمانی مختلف به عنوان عملکرد سازمان مطرح می شود ، تأثیرگذار بوده است.بنابراین باید در نظام سنجش عملکرد علاوه بر بهره گیری از شاخصهای مالی(شاخصهای باتأخیر)، به تدوین شاخص های آینده نگری مانند رشد و یادگیری نیز پرداخته شود.نگرش فرایندی به سازمان و مدیریت فرآیندهای سازمان جهت انجام مأموریت آن و حرکت به سمت چشم انداز سازمان، در سال های اخیر به طور روزافزونی مورد توجه قرار گرفته است. در چنین وضعیتی اندازه گیری عملکرد سازمان ، همان اندازه گیری فرآیندهای آن خواهد بود.سیستمی از فرایندهای درون سازمان، همراه با شناسایی و تعیین ارتباط متقابل این فرایندها و هم چنین مدیریت آنها می‌تواند به عنوان دیدگاه فرآیندگرا نامیده شود.به جهت اهمیت موضوع اندازه گیری عملکرد، تاکنون روش ها و نظامهای اندازه گیری مختلفی توسعه داده شده است که از جمله آنها می توان به موارد درپی آمده اشاره کرد:۱) سیستم کارت امتیازی متوازن۲) سیستم های اندازه گیری ماهانه که برحسب مورد، روندهای مختلف شرکت در مواردی چون درآمدها، سود، پیشرفت پروژه، تعامل با مشتریان و ... اندازه گیری می شود.۳) مدل EFQM که به منظور ارزیابی سرآمدی سازمان و منطبق بر جایزه کیفیت موسسه اروپایی مدیریت کیفیت است و به لحاظ شهرت با مدل بالدریج همسانی می کند.۴) چارچوب ارزیابی جایزه کیفیت بالدریج (BALDRIGE) که سازمان را در هفت حوزه مرتبط با کیفیت سنجش می کند و به عنوان یکی از معتبرترین جایزه های کیفیت در دنیا است.۵) نظام مدیریت بر مبنای هدفمسایل و مشکلات مربوط به اندازه گیری عملکرد- نبود معیارهای متوازن وهماهنگ و سازگار با یکدیگر- عدم دقت در تدوین شاخصها و در نتیجه از بین رفتن کارایی شاخصها و سیستم اندازه گیری عملکرد- اهمیت دادن صرف به معیارهای مالی یا غیرمالی- تأکید بر شناسایی و اجرای شاخصهای اندازه گیری عملکرد از بالا به پایین (تحمیلی بودن شاخصها) و ...مدیریت عملکرد و سنجش عملکرد:تفاوت یا یکپارچگی؟بسیاری معتقدند هیچ تفاوتی میان مدیریت عملکرد و سنجش عملکرد وجود ندارد و در اصل سنجش عملکرد یکی از مفاهیم مدیریت عملکرد است اما برخی تفاوتهایی برای این دو مفهوم مدیریتی قائل شده اند. می توان گفت: مدیریت عملکرد باسنجش عملکرد توأم است.ملاحظه می شود که سنجش عملکرد بخشی از فرآیند مدیریت عملکرد است که از طریق آن می توان اطلاعات مفید و سودمندی در خصوص چگونگی انجام مؤثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیرضروری به دست آورد.مدیریت عملکرد استفاده از اطلاعات اندازه گیری عملکرد به منظورتأثیرگذاری درایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی،سیستم ها و فرآیندها به کمک تعیین اهداف عملکرد، تخصیص و اولویت بندی منابع اطلاع رسانی به مدیران در راستای تأیید و یا تغییر در رویه ها و سیاست ها و تشریک نتایج عملکردهای سازمانی را در راستای راهبری به سمت اهداف کلان تشریح می نماید.منابع :

۱. شرکت سما سامانه، «طراحی تفصیلی سیستم مدیریت استراتژیک وزارت تعاون»، فصل ششم، ص۵۰۲. آنتونی، رابرت، «نظامهای کنترل مدیریت»، ترجمه محمدتقی ضیایی بیگدلی، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲،ص۶۸۳. منبع ردیف ۲،ص۸۸ و۸۹۴. منبع ردیف ۲، ص۸۹۵. یقین لو،مهر انگیز،«مدیریت بر مبنای عملکرد ،فاصله از تئوری تا اجرا»،ماهنامه تدبیر،شماره ۱۴۲، سال۱۴، اسفند۸۲۶. منبع ردیف ۵۷. خاکی، غلامرضا، «کانونهای توجه در طراحی و استقرار مدیریت عملکرد در سازمان»،چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت، تهران، تیرماه۸۲۸. «مدیریت عملکرد»، روزنامه کار و جامعه،شماره ۵۰،مهر و آبان ۸۲،ص۳۸۹. سلطانی،ایرج،«مدیریت عملکرد، بسترساز پژوهش منابع

انسانی»،اصـفهان : نشر ارکان،۱۳۸۱۱۰. منبع ردیف ۹۱۱. بهمن آبادی، مهـدی، «مـدیریت عملکرد با نگرش فراینـدی»، پایان نامه کارشناسـی ارشد، دانشگاه صـنعتی شریف، دانشکده اقتصاد و مدیریت،۱۳۸۲۱۲. افشـار،مازیار، «کنترل استراتژیک کارت امتیازی متوازن»،مجله روش،شماره ۹۰،بهمن۸۳، ص۵۰۱۳. منبع ردیف ۱۱۱۴. یحیوی،مهرداد،«بهبود فراینـد از طریق اندازه گیری عملکرد روش کارت امتیازدهی متوازن»، چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت، تهران، تیرماه۸۲*تدبیر

خودکنترلی درسازمان

درعصرحاضـرجوامع مختلـف می کوشـندتاازراه هـای گونـاگون خودکنـترلی را درافراد و سازمـان هـای خودتحقق بخشـندویاآن را تقـویت کننـد.فکرش رابکنیـداگرافرادسازمان خـود راکنـترل کنندکارمـدیریت تـاچه حـدآسان خواهدشـد. در چنین حـالتی، بـدون حضورمقـام مـافوق هم کارکنان بـدون ترس ازعواقب کنترل،وظایف خویش را انجام می دهنـد.اما آیا چنین وضـعیتی عملی است؟ قطعاً جواب مثبت است.بیـدارکردن وجدان فردی وتقویت حس میهن پرستی،فرهنگ سازی ورشدآگاهی های افراد ازاثرات مثبت و مفیـد خود کنترلی، عواملی هسـتند که به تحقق خودکنترلی سـرعت می بخشـد. مـاهیت وهـدف خودکنترلیخودکنترلی،ایجادحـالتی است دردرون فردکه اورابه انجـام وظـایفش متمایـل می سـازد، بـدون آنکه عامل خارجی اورا تحت کنترل داشـته باشـد. هـدفی که درخودکنترلی دنبال می شوداراته یک شخصـیت سالم است که به بلوغ فکری رسـیده است ودربرابرانواع مشـکلات ازخودمقاومت نشان می دهـدوخودبابینش عامل آن راانتخاب می کنـدوعلاوه برمحیط کاردرزنـدگی شـغلی خویش نیز خودکنترل می شود . واین میسـروممکن نخواهـدبودمگر بسترهـای منـاسب درسازمـانی نهـادینه شـودکه مواردی ازآن عبارتنـداز: ایمـان به خـداواعتقادات مـذهبی: دراسـلام زمینه های مناسب برای رشـدخودکنترلی افراد فراهم است. فردمسـلمان خود را درمقابل خدامسئول می پنداردنه درمقابـل رئیس وسازمان. التفات وتوجه حرام وحلال وپرهیزاز گناه شـیوه هایی هسـتندکه فردمسـلمان را خودکنترل می سازنـدوفرد همیشـه خـدا را نـاظر اعمـال خـود می دانـد. تـوجه بـه شخصـیت وحرمت کارکنـان: واگـذاری اختیـارات ومسـئولیت به کارمندان وشراکت آنان در تصمیم گیری ها اعتماد به نفس لازم رابه آنان خواهدداد واحساس خواهندکردکه سازمان روی افرادش حساب ویژه ای داردوآنان نیزمی توانندنظرات و پیشـنهادات خودرا ارائه دهند و در رشد سازمان سـهیم باشند. رضایت شغلی وارضـای نیازهـای کارمنـدان: هرچه کارکنان به شـغل و کار خود علاقه منـد باشـند و سازمان نیزحقوق و امکانات مناسب ر ابرای افراد فراهم سـازد به همـان نسـبت، افرادتمایل بیشتری برای کنترل خود نشان می دهنـد. برعکس اگردسـتمزد پایین و امکانات رفاهی محـدود باشد، سـخن کفتن از کنترل افراد هیچ ثمری نخواهد داشت وکارکنان یاشـغل دوم راانتخاب می کنند و یا به فساد و رشوه گیری درمحیـط کـارگرایش پیـدا می کننـد. دادن انگیزه وتشویق افرادبه خودکنترلی: اگرکارکنان بخواهنـد و اراده لازم را کسب کننـد انگیزه خـود کنـترلی را راحت ترمی تواننـد به بـدست آورنـد زیرا انگیزه نیرویی است که آنهـارادرجهت خودکنـترلی رهنمون می سازد و اگر احساس کننـد که خودکنترلی منافع خود و سازمانشان را حفظ می کند خود به خود یک عامل برای تشویق افراد به کنترل خود می شود. حس تعلق و وفـا داری به سازمـان: اگر افراد سازمـان را به مثـابه خـانه خود در نظر بگیرنـد و آن را به عنوان سـر پناه قلمداد کنند در آن صورت کارکنان خود را در موفقیت و یا شکست سازمان سهیم می دانند. این تعلق خاطر موجب می شود که آنها تا پایان همکاری با سازمان نسبت به آن وفا دار باقی بماننـد. در آن صورت خودکنترلی غرور آفرین خواهـد بود.

?What is Self-Control

Author(s) Edmund Henden

What is self-control and how does the concept of self-control relate to the notion of will-power? A widespread philosophical opinion has been that the notion of will-power does

not add anything beyond what can be said using other motivational notions, such as strength of desire and intention. One exception is Richard Holton who, inspired by recent research in social psychology, has argued that will-power is a separate faculty needed for persisting in one's resolutions, what he calls 'strength of will'. However, he distinguishes strength of will from self-control. In this paper I argue that will-power is essential also to a certain form of self-control. I support this claim by arguments showing that the traditional philosophical accounts of self-control run into difficulties because they pay .insufficient attention to will-power as an independent source of motivation

خودکنترلی در نظام کنترل و نظارت اسلامی

(با نگاهی بر جایگاه خودکنترلی در نظریه‌های مدیریت)

سید علی سجادی* چکیده: کنترل و نظارت همواره جزء اصول و وظایف اساسی مدیریت بوده است که ارتباط تنگاتنگ با سایر اصول و وظایف مدیریت دارد به‌طوری که ناکامی در آن برابر با ناکامی در مدیریت می‌باشد و از طرف دیگر سیستم اداره جامعه (یک سازمان) شامل اجزاء مختلفی می‌باشد که موفقیت آن بستگی به هماهنگی این اجزاء از جمله نظام کنترل و نظارت می‌باشد لذا در یک جامعه اسلامی که می‌خواهد بر اساس مبانی و ارزش‌های اسلامی و در جهت تحقق اهداف‌اسلامی پایه‌گذاری شود باید نظام‌های کنترلی آن نیز با این ارزش‌ها و اهداف هماهنگی داشته باشد و در این چارچوب اعتقادی و ارزشی طراحی شود. از این رو این تحقیق تلاشی است در جهت بیان نظام ارزشی و راهکارهای مورد نظر اسلام در زمینه تحقق خودکنترلی بعنوان بخشی از نظام کنترل که اهمیت ویژه‌ای در نظریه‌های مدیریت یافته است. کلیدواژه‌ها: کنترل ـ نظارت ـ خویشتن‌داری ـ مدیریت (اسلام).مقدمهیکی از وظایف اساسی مدیریت، نظارت و کنترل است که بدون آن تحقق اهداف مدیریت امکان‌پذیر نخواهد بود. اصول اساسی و فرآیند و روش‌های کنترل و نظارت در متون رایج مدیریت بیان شده است. اما محتوای این فرآیند بیش از هر چیزی تحت تأثیر نگرش حاکم بر اصول مدیریت و ارزش‌های رایج در محیط است. دین مبین اسلام با بیان نگرش خاص خود نسبت به مبادی موضوعه در تئوری‌های مدیریت و سازمان و با ارزش‌های اصیل خود که مبتنی بر فطرت انسان است؛ بیشترین تأثیر را در محتوای این فرآیند (کنترل و نظارت) دارد. بعلاوه با توجه به شمول احکام اسلامی در مرحلهٔ اجتماع و تشکیل حکومت اسلامی توسط رسول اکرم(ص) و امیرالمؤمنین(ع) که سیره عملی ایشان مبتنی بر اسلام و انعکاس اعتقادات و ارزش‌های اسلام در صحنه مدیریت جامعه است، در مرحله فرآیندها نیز یک نظام کاربردی ارائه می‌دهد که می‌تواند چراغ راه بشریت در زمینه مدیریت جوامع (از یک سازمان کوچک تا سازمان حکومتی) گردد.این مقاله حاصل تحقیق در جهت دستیابی به ارزش‌های اسلامی در زمینه خودکنترلی (به عنوان یکی از ابعاد مهم کنترل که در نظریه‌های جدید مدیریتی نیز اهمیت ویژه‌ای یافته است) و کشف راهکارهای ارائه شده در دین اسلام در این زمینه با استفاده از منابع اسلامی (قرآن و سنت) و با تأکید بر دوران حکومت حضرت امیرالمؤمنین(ع) می‌باشد.۱- خودکنترلی در سیر نظریه‌های مدیریتدر خصوص کنترل و نظارت در متون مدیریت تعاریف متنوعی با اختلاف‌های جزئی ارائه شده است که همگی در بیان یک واقعیت اجماع دارند. برخی در بیان کاربردی مفهوم کنترل در دانش مدیریت بیان داشته‌اند:«کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه" باید "باشد و آنچه" هست، "نسبت به رفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود» (صادقپور، ۱۳۵۳، ص ۱۵۹).و در تعاریف دیگری جریان و فرآیند کنترل نیز ارائه شده است. براساس این تعاریف:«کنترل عبارت است از فعالیتی منظم که

ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات تعیین می‌شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می گردد، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می گردند، اختلاف‌ها و انحراف‌ها مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شوند، و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می گیرند» (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۸۸).بنابراین هرگاه عامل کنترل کننده از خارج به داخل انسان منتقل گردد به‌طوری که شخص با اختیار و آگاهی به ارزیابی و اصلاح عملکرد خود در قالب استانداردهای مشخص و در جهت اهداف مطلوب بپردازد، خودکنترلی تحقق یافته است. مفهوم و کاربرد کنترل و نظارت سابقه‌ای به قدمت مدیریت دارد به‌طوری که هرگاه از وظایف مدیریت صحبت شده است کنترل بعنوان یکی از مهمترین وظایف مدیریت که ضامن اعمال مدیریت اثربخش و کارآ و تحقق دیگر وظایف و اهداف مدیریت است، مطرح شده است. ضرورت و جایگاه کنترل در نزد اندیشمندان مدیریت قابل تردید نبوده است لکن موضوع اصلی نحوه اعمال کنترل اثربخش و کارآ می‌باشد زیرا اعمال کنترل نامناسب نه تنها به دستیابی به اهداف کمکی نمی‌کند بلکه خود هزینه‌ها و پیامدهای منفی بسیاری را در کارکنان و سازمان به جا می گذارد که این مشکلات بطور مفصل بخصوص در کنترل‌های مستقیم و از جانب مافوق بر کارکنان مورد مطالعه و تحقیق قرار گرفته است. در این شرایط است که موضوع خودکنترلی بعنوان نوعی کنترل که بدون هزینه‌ها و مشکلات دیگرکنترلی می‌تواند بیشترین اثربخشی و کارآیی را داشته باشد بتدریج در نظریه‌های مدیریت و با رشد و توسعه این دانش مطرح شد که ما بطور خلاصه به سیر تحولات این موضوع در نظریه‌های مدیریت می‌پردازیم.بطور کلی تئوری‌های مربوط به مکتب کلاسیک (تئوری‌های مدیریت علمی ـ تئوری اداری ـ تئوری بوروکراسی) بر مفروضاتی استوارند که عبارتند از: سازمان رسمی ـ اصول عام و ثابت ـ انسان اقتصادی ـ تأکید بر کارآیی.در بخش کنترل و نظارت می‌توان گفت که کنترل مورد نظر در تئوری‌های کلاسیک مدیریت عبارت از دیگرکنترلی و کنترل مدیران و سرپرستان بر کارکنان و از موضوع خودکنترلی بطور کلی غفلت شده است.تئوری نئوکلاسیک مدافع سرسخت حیثیت و شئون شخصیت وجودی انسان بود و برهان‌ها و استدلال‌های این تئوری بر آن بود که نه فقط نبایستی انسان را بعنوان یک ماشین و یا آلات و ابزار کار مورد استفاده قرار داد بلکه بایستی توجه کافی به روح و روان او داشت تا بتوان از این راه علاوه بر نیازهای مادی، احتیاج‌های معنوی و عاطفی او را نیز اقناع کرد و انگیزش بیشتر و پایدارتر به نیازهای اجتماعی بستگی دارد نه نیازهای اقتصادی. بدین ترتیب اصل مبتنی بر انسان اجتماعی می‌بایستی اصل مبتنی بر انسان منطقی را تکمیل کند.تأثیر تفکر نئوکلاسیک را بر روش‌های کنترل می‌توان در توجه به نقش گروه و هنجارهای گروهی در کنترل افراد، توجه به رضایت شغلی و غنی‌سازی شغل و نیازهای احترام و خودیابی و تأثیر آن در ایجاد خودکنترلی، حرکت از کنترل‌های مستقیم و شدید به کنترل‌های منعطف و بر مبنای هدف و نتیجه مشاهده نمود.با رشد و تکامل تئوری‌های مدیریت، موضوع خودکنترلی جایگاه و اهمیت ویژه‌ای یافت به‌طوری که (به عنوان نمونه) در تئوری مدیریت بر مبنای هدف[۱] کنترل عملاً عبارتست از خودکنترلی. این مطلب ناشی از مشارکت فعال کارکنان و مدیران هر قسمت در تعیین اهداف واحد خود و پذیرش مسئولیت لازم برای رسیدن به این هدف، می‌باشد (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۸، ص ۱۵۳).بطور کلی هریک از تئوری‌ها بخصوص نظریه‌های رفتاری مدیریت در موضوع‌های رهبری، انگیزش و فرهنگ سازمانی نگرش خاص خود را به کنترل و نظارت انسان دارد و نوع خاصی از نظام‌های کنترل و نظارت را می‌پذیرد بخصوص اینکه هر یک از این نظریه‌های حاوی نظام ارزشی و فکری خاصی در مورد انسان و مسائل مربوط به آن است. در حقیقت مهمترین تأثیری هم که اسلام بعنوان یک دین بر روی دانش مدیریت و نظریه‌های کنترل و نظارت (بعنوان یکی از شاخه‌های علوم اجتماعی که ارتباط و تأثیر مستقیم بر نحوهٔ زندگی انسان و جامعه انسانی دارد) می‌تواند داشته باشد از جانب همین نظام ارزشی و مبانی فکری مطروحه در این نظریه‌ها است.با این مرور خلاصه در نظریه‌های مدیریت به بررسی موضوع خودکنترلی در منابع اسلامی از دو بعد" اعتقادات و ارزش‌های اسلامی در زمینه خودکنترلی "و" تمهیدات عملی در زمینه تحقق خودکنترلی "می‌پردازیم.۲- خودکنترلی در منابع اسلامی۲-۱- اعتقادها و

ارزش‌های اسلامی در زمینه خودکنترلی۲-۱- ۱- نظارت الهینظام اعتقادی اسلام در عالیترین سطح به بیان نظارت الهی می‌پردازد که دارای ویژگی‌های منحصر به فردی می‌باشد و بدون آنکه محدودیت‌های نظارت‌های دیگران را داشته باشد ، امتیازهای خاص خود را دارد:الف) این نظارت تمامی اعمال و ابعاد زندگی انسان را شامل می‌شود.[۲]ب) این نظارت توسط خداوند که خالق انسان و بر همه چیز تواناست، صورت می‌گیرد.[۳]پ) این نظارت توسط کمال مطلق است که بر بندگان خود رئوف و مهربان‌ترین است. بر بندگان ذره‌ای ظلم نمی‌کند، خوبی‌ها را به چندین برابر پاداش می‌دهد و عذاب بدی‌ها در حقیقت چیزی جز خود این اعمال بد نیستند.[۴]۲-۱-۲- جهان آخرت و معاددر نظام اعتقادی اسلام، هستی محدود به این جهان مادی نمی‌شود که با مرگ انسان پایان پذیرد بلکه این جهان تنها جزء کوچکی از هستی می‌باشد و جسم انسان نیز جزئی از وجود او را تشکیل می‌دهد و پس از مرگ زندگی انسان در مراتب بالاتری از حیات ادامه پیدا می‌کند. بنابراین نیستی برای انسان معنا ندارد. زندگی در این جهان مقدمه‌ای بر حیات ابدی اوست و نحوهٔ زندگی در آن جهان بستگی به چگونگی زندگی او در این جهان است بنابراین لحظات زندگی انسان ارزش بی‌نهایت پیدا می‌کند زیرا سرنوشت ابدی او را رقم می‌زند. از این‌رو است که می‌بینیم تمامی پیامبران برای بیداری و تنبّه بشر بیش از هر چیز به مسئلهٔ معاد اشاره کرده‌اند و بخش عظیمی از آیه‌های قرآن کریم نیز به این مسئله اختصاص دارد.ویژگی‌های جهان آخرت در قرآن کریم:الف) متاع دنیا نسبت به آخرت قلیل و ناچیز است.[۵]ب) حیات حقیقی در جهان آخرت تحقّق می‌یابد.[۶]پ) در جهان آخرت جزای اعمال انسان داده می‌شود.[۷]ت) در آخرت، اعمال انسان بطور کامل حاضر می‌شوند.[۸]۲-۱-۳- تقوییکی از مهمترین ارزش‌های اسلامی که سر منشأ ارزش‌های دیگر می‌باشد، تقوی است که مهمترین ثمرهٔ اعتقادهای اسلامی در زمینه خداشناسی و توحید و معاد می‌باشد.تقوی از وقایه به معنای نگهداری می‌آید و ملکه و حالت معنوی و درونی است که انسان را از زشتی‌ها و آنچه مورد نهی خداوند متعال است، باز می‌دارد. در حقیقت تقوی معادل خودکنترلی می‌باشد. تقوی در معارف اسلامی از اهمیت و ویژگی‌های خاصّی برخوردار است و به عنوان عامل رهایی از عذاب آخرت و رسیدن انسان به بهشت و أجر عظیم خداوند، تیسیر امور و خارج شدن از گرفتاری‌ها و بهره‌گیری از علم الهی و محبّت خداوند، شرط بهره‌گیری از هدایت قرآن کریم و قبولی اعمال نزد خداوند، معرفی شده است.۲-۱- ۴- سعادت و شقاوت انسان بستگی به اعمال اختیاری و آگاهانه او دارداسلام در مقابل کسانی که خود را محکوم سرنوشتی می‌دانند که خود تأثیری بر آن ندارند (باصطلاح از لحاظ مکان کنترل، بیرونی هستند) در نهایت، عامل مؤثر بر سعادت و شقاوت انسان را اعمال اختیاری و آگاهانه او می‌داند. از این‌رو است که در قرآن کریم قبولی و تأثیرگذاری اعمال صالح مشروط به وجود ایمان و تقوی شده است. یعنی شخص، آن اعمال را از روی ایمان و تقوی انجام دهد که شامل هر دو معنی اختیار و آگاهی می‌شود.۲-۱-۵- ارزش و کرامت انسان در اسلاماز دیگر اعتقادهای اسلامی که زمینه‌ساز تحقق خودکنترلی است؛ مسئله ارزش و کرامت انسان است زیرا اگر انسان قدر و منزلت و جایگاه رفیع خود را بهتر بشناسد دیگر به امور پست و آلوده شدن به زشتی‌ها رضایت نمی‌دهد و برعکس شخصی که برای خودش ارزش و منزلتی قائل نیست تن به هر ذلتی می‌دهد و چنین شخصی که خود از شر اعمالش در امان نیست؛ بالطبع دیگران نیز از شر او در امان نیستند: امام هادی(ع): «هرکسی که در نزد خودش پست و بی‌ارزش است پس تو از شر او در امان نباش»[۹] (ابن‌شعبه، ۱۳۸۲، ص ۳۶۲)امام علی(ع): «هر که شرافت و بزرگواری یافت، خود را از امور پست باز می‌دارد»[۱۰] (تمیمی‌آمدی، ۱۳۶۶، جلد ۲، ص ۲۰۳)امام علی(ع): «آنان که کرامت نفس دارند هرگز با ارتکاب گناه آن را پست و موهون نمی‌کنند» (تمیمی‌آمدی، ۱۳۶۶، جلد ۲، ص ۲۱۰)اسلام برای انسان جایگاهی قائل است که در هیچ مکتب دیگری نظیر آن را نمی‌بینیم. قرآن به انسان گوشزد می‌کند که تو تکریم شده پروردگار عالم هستی و استعداد آن را داری که به مقامی برسی که مسجود ملائکه شوی و در قرب خداوند به جایی برسی که هیچ ملکی را توان آن نباشد:«و ما فرزندان آدم را بسیار گرامی داشتیم و آنها را به مرکب بر و بحر سوار کردیم و از هر غذای لذیذ و پاکیزه آنها را روزی دادیم و بر بسیاری از مخلوقات خود برتری و فضیلت بزرگ بخشیدیم»[۱۱] (سورهٔ اسراء، آیه

۷۰)بعلاوه دین اسلام با معرفی شخصیت‌هایی همچون رسول اکرم(ص)، امیرالمؤمنین(ع) و حضرت زهرا(س) و ائمه معصومین بعنوان جایگاه رفیع و ارزش و کرامت انسان‌ها را نشان می‌دهد و با دعوت انسان‌ها به تبعیت و در حقیقت مثل ایشان شدن، استعداد و مقام وجودی انسان را متذکر می‌شوند و این مسئلهٔ بسیار مهمی است و تأثیر زیادی بر شخصیت پیروان هر مکتب و گروهی دارد زیرا الگویی که هر مکتب و نحله‌ای برای انسان معرفی می‌کند در حقیقت نشان دهندهٔ جایگاه و منزلت و ارزش انسان در نزد آن است و دین اسلام با ارائهٔ نمونه‌های عملی انسان کامل و مقام خلیفه الله برای بشر بیشترین خدمت را به شخصیت انسانی کرده است.۲-۲- تمهیدات عملی در زمینه خودکنترلیمهمترین عامل مؤثّر در اعمال انسان، افکار و اعتقادات اوست از این‌رو است که دین اسلام اهمیّت ویژه‌ای به مسئله تفکّر و تعقّل داده است زیرا آنچه در اسلام معتبر است اعمال اختیاری است که بر پایهٔ شناخت و عقیده صحیح باشد و این شناخت است که نحوهٔ عمل را مشخص می‌سازد در این زمینه تمهیداتی که در اسلام پیش‌بینی شده است را می‌توان بشرح زیر نام برد:۲-۲-۱- لزوم شناخت عقاید اسلامی و ایمان به آن برای هر مسلمانهر شخص با گفتن شهادتین و پذیرش عقاید و احکام اسلام و یا مانند ما که از پدر و مادر مسلمان زاده شده‌ایم، مسلمان محسوب می‌گردد و در دایرهٔ حقوق اسلامی قرار می‌گیرد اما این تنها نقطهٔ آغاز در یک سلوک عقلانی، عرفانی و شخصیتی در جهت شناخت، ایمان و عمل به معارف اسلامی و تکامل معنوی است. از این‌رو است که خداوند در جواب کسانی که مدّعی ایمان شدند، به پیامبر خود می‌فرماید که به ایشان بگو که شما اسلام آورده‌اید امّا هنوز این اسلام وارد قلوب شما نشده است و به آن ایمان نیاورده‌اید.از طرف دیگر بر هر مسلمانی واجب است که طالب شناخت دین باشد و در این مسیر گام بردارد. رسول خدا(ص) در این خصوص فرموده‌اند: «طلب علم بر هر مسلمانی واجب است»[۱۲] (کلینی، جلد ۱، ص ۳۰)۲-۲-۲- قرآن و نقش تذکّری آن برای انسانبرخی معتقدند کلمهٔ انسان از ریشه نسیان به معنای فراموشی است. این بیان هر اندازه که صحیح یا غلط باشد اشاره به یکی از ویژگی‌های انسان یعنی فراموشی دارد که در جای خود لازمهٔ زندگی بشری است اما از طرف دیگر اهمیّت تذکّر و یادآوری انسان را به مسائلی که لازمهٔ حیات متعالی و هدفدار اوست نشان می‌دهد. از این‌رو است که خداوند در امر به پیامبر اکرم به تذکّر دادن تأکید می‌فرماید و فلسفهٔ نزول آیه‌های متعدّد، متذکّر شدن انسان می‌باشد. اهمیت نقش تذکّری قرآن به حدّی است که خداوند از قرآن کریم تعبیر به ذکر و تذکره کرده است زیرا قرآن کریم سرمایهٔ گران‌سنگ و جاودانی است که زیبایی‌های لفظی و معنوی آن انسان را به خود جذب می‌کند و با محکمترین براهین و شیواترین بیان به تعلیم معارف اسلامی و تذکّر ارزش‌های انسانی می‌پردازد.۲-۲-۳- کلام و سیرهٔ معصومین و ارشادات و ادعیهٔ ایشانعلاوه بر قرآن کریم بعنوان ثقل اکبر، پشتوانه گران‌سنگ دیگری که پیامبر اکرم در امّت خود به امانت گذاشته است و تمسّک به آن را ضامن هدایت و سعادت ابدی ایشان دانسته است، عترت و اهل بیت پیامبر اکرم است که در قالب احادیث و کلام و سیرهٔ ایشان برای ما به یادگار مانده است.همچنین دعاهای معصومین(ع) علاوه بر اینکه از بهترین وسایل ارتباط مستقیم با خداوند و اثرات عظیم آن است. در ضمن خود شامل تعلیم معارف اسلامی و تذکّر به ارزش‌های اسلامی می‌باشد.علاوه بر کلام معصومین، سیرهٔ عملی ایشان بعنوان الگوی عملی، تأثیر بسزایی در نشر و تبلیغ ارزش‌های اسلامی دارد. زیرا اصولاً دعوت عملی به ارزش‌ها تأثیر بیشتری از دعوت زبانی دارد و کلام و سخن نیز در صورتی که ملازم با عمل شخص (یا گروه) گوینده باشد مؤثّر خواهد بود و این عوامل در پیامبر اکرم(ص) و اهل بیت(ع) در حدّ أعلی موجود است و تاریخ زندگانی ایشان مملوّ از حکایاتی است که چگونه ایشان با سیره و روش زندگی خود انسان‌ها را دعوت به حق و ارزش‌های الهی نموده‌اند و حتّی کسانی که بواسطه تبلیغات سوء، دشمن ایشان بوده‌اند پس از مشاهدهٔ کردار ایشان مجذوب گشته‌اند و هم اکنون نیز پس از گذشت قرن‌ها از تاریخی که مملوّ از دشمنی حق ستیزان بوده است که سعی در انکار و تحریف فضایل ایشان داشته‌اند؛ آنچه از سیرهٔ زندگی ایشان برای ما بر جای مانده است، الهام بخش معارف اسلامی و مبلّغ ارزش‌های الهی است.۲-۲-۴- عبادات اسلامی و نقش آن در ایجاد خودکنترلیاسلام شامل مجموعه‌ای از عبادات است که بر شخص مسلمانی که به بلوغ عقلی و جسمی رسیده باشد

تکلیف می گردد که فلسفه آنها همانا یاد خدا و تذکر به اعتقادات اسلامی، تعمیق ایمان و تحقق و تحکیم ارزش‌ها در فرد و جامعه است. ثمره این عبادات در حقیقت ایجاد ملکه تقوا و به عبارت دیگر کنترل درونی و آگاهانه انسان بر اعمال خویشتن است.۲-۲-۵- هماهنگی هدف‌های فرد و مدیریت در اسلامدر بررسی نظریه‌های رهبری ملاحظه کردیم که با هماهنگی هدف‌های کارکنان و سازمان و مدیریت سعی در ایجاد خودکنترلی در کارکنان شده است از اینرو به اقداماتی نظیر سهیم کردن در سود سازمان، متوسّل شده‌اند امّا همان‌طور که در بحث سطوح اهداف انسان گفتیم ممکن است این اقدام‌ها باعث هماهنگی در سطوح پایین اهداف خود و سازمان شود امّا این اهداف در سطوح بالاتر با هم تفاوت دارند که در شرایطی این تفاوت ممکن است به تضادّ تبدیل شود علّت آن را نیز باید فلسفه حاکم بر این نظریه‌ها بیابیم زیرا در این فلسفه مهمترین ارزش، منافع شخصی می‌باشد و حتّی پرداختن به مسائلی همچون اخلاق، حقوق دیگران... در حقیقت در این راستا می‌باشد. بنابراین این تطابق و هماهنگی نمی‌تواند عمیق و پایدار باشد.در حالی‌که در نظام ارزشی اسلام، هدف غایی هر فرد فوق این منافع شخصی است در حقیقت چیزی که برای فرد مسلمان اهمیّت دارد اطاعت امر خداوند و بندگی اوست که تنها راه سعادت دنیا و آخرت خود را در آن می‌بیند. «مرا پرستش کنید، این راه مستقیم است»[۱۳] (سورهٔ یس، آیه ۶۱)در حقیقت این راهی است که انسان را به قرب الهی و کمال مطلوب می‌رساند و به کسب و کار و سود آوری مادی نیز در این چارچوب نگریسته می‌شود و بعنوان جزئی از زندگی بشر و در راستای این هدف اعتبار دارد. این مسئله بسیار مهمّی است زیرا انسان، فطرت کمال خواهی نامحدود و سیری ناپذیری دارد حال اگر نظام فکری و فضای ارزشی او کمال را مافوق تکاثر مادی و مقام و شهرت در دنیا نشناسد بالطّبع هر فردی در این رقابت قرار می گیرد و چون از طرف دیگر منابع دنیا چه از لحاظ ثروت مادی و چه مقام و قدرت محدود می‌باشد، تخالف و تزاحم و اهداف افراد اجتناب ناپذیر می‌باشد. اما در دین اسلام هدفی را که برای انسان معرّفی می کند خارج از چارچوب تنگ مادی و دنیایی می‌باشد در این حالت نه تنها اهداف افراد با یکدیگر تزاحمی ندارد بلکه در یک راستا و جهت و مؤیّد هم می‌باشند. در این نظام ارزشی است که خدمت به خلق بعنوان بالاترین ارزش و بزرگترین عبادات در جهت قرب انسان به خداوند مطرح می‌شود و رفع حوائج مادی و معنوی انسان‌ها بعنوان نعمت الهی محسوب می‌شود و مال و ثروت دنیا و قدرت و مقام دنیوی ابتلاـ و آزمایش الهی می‌باشد و قدرت و مقام تنها در صورت خدمت به خلق و احقاق حق، اعتبار دارد.بنابراین با توجه به اینکه اهداف سازمانی (سازمان‌های اقتصادی و اجتماعی تا سازمان حکومتی) نیز در جامعه اسلامی باید لزوماً در جهت اهداف اسلامی و مطابق نظام ارزشی اسلام باشد، هماهنگی اهداف کارکنان، مدیریت و سازمان در بالاترین سطح ایجاد می‌شود.نتیجه گیرینظام ارزشی اسلام با تبیین نظارت الهی با ویژگی‌های ممتاز خود که تمامی ابعاد زندگی انسان را در بر می گیرد، با در نظر گرفتن زندگی ابدی برای انسان که جزای کامل اعمال انسان را امکانپذیر می‌سازد، با بیان تقوا و آثار آن بعنوان مهمترین عامل سعادت انسان، با تکریم انسان و اختیار و آگاهی او زمینه تحقق خودکنترلی در عالی‌ترین سطح در انسان را فراهم می‌سازد و از طرف دیگر تمهیدات عملی برای تذکر و گرایش به این ارزش‌ها و تحقق آثار آن (از جمله خودکنترلی) در دین اسلام ارائه شده است. البته تحقق این خودکنترلی در سطح سازمان و در جهت اهداف سازمانی منوط به هماهنگی اهداف سازمان با نظام ارزشی اسلام می‌باشد که این موضوع در جامعه اسلامی مفروض در نظر گرفته شده است. پی‌نوشت‌ها:* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام۱- Management by objectives۲- «وکان الله علی کلّ شیءٍ رقیبا» (سوره نساء، آیه ۱) و نیز ر.ک. (سورهٔ احزاب، آیه ۵۲)، (سورهٔ بقره، آیه ۹۶)، (سورهٔ بقره، آیه ۱۱۰) و....۳- «ولله ملک السّموات و الأرض و ما فیهنّ و هو علی کلّ شیءٍ قدیر» (سورهٔ مائده، آیه ۱۲۰) و نیز ر.ک. (سورهٔ تغابن، آیه ۱)، (سورهٔ مائده، آیه ۱۷).۴- «إنّ الله بالنّاس لرئوف رحیم» (سورهٔ بقره، آیه ۱۴۳)، «من جاء بالحسنهٔ فله عشر أمثالها و من جاء بالسّیّئهٔ فلا یجزی إلّا مثلها و هم لا یظلمون» (سورهٔ انعام، آیه ۱۶۰).۵- «قل متاع الدّنیا قلیل و الآخرهٔ خیر لّمن اتّقی».۶- «وما هذه الحیاهٔ الدّنیا إلاّ لهو و لعب و إنّ الدّار الآخرهٔ لهی الحیوان لو کانوا یعلمون» (سورهٔ

عنکبوت، آیه ۶۴).۷- «إنّه یبدأ الخلق ثّم یعیده لیجزی الّذین ءامنوا و عملوا الصّالحات بالقسط و الّذین کفروا لهم شراب من حمیم و عذاب ألیم» (سورهٔ یونس، آیه ۴).۸- «یوم تجد کلّ نفس ما عملت من خیر محضرا و ما عملت من سوء» (سورهٔ آل عمران، آیه ۳۰).۹- «من هانت علیه نفسه فلا تأمن شره».۱۰- «من کرمت علیه نفسه لم یهنها بالمعصیهٔ».۱۱- «ولقد کرّمنا بنی آدم و حملناهم فی البرّ و البحر و رزقناهم من الطّیّبات و فضّلناهم علی کثیر ممّن خلقنا تفضیلا».۱۲- «طلب العلم فریضهٔ علی کلّ مسلم».۱۳- «أن اعبدونی هذا صراط مستقیم». منابع و مآخذ:۱. قرآن کریم.۲. ابن‌شعبه، حسن بن علی، قرن ۴ق (۱۳۸۲)، تحف‌العقول عن ال الرسول صلی‌الله‌علیهم. التمحیص، قم: ذوی‌القربی.۳. الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۹)، مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نی، چاپ چهاردهم.۴. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۸)، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.۵. تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۳۶۶)، غررالحکم و دررالکلم، ترجمه و شرح جمال‌الدین محمد خوانساری، تهران: دانشگاه تهران، ج۶.۲. صادقپور، ابوالفضل (۱۳۵۳)، نظریه جدید سازمان، مدیریت و علم مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.۷. کلینی، ابوجعفر محمد بن یعقوب [بی‌تا]، اصول کافی، ترجمه و شرح جواد مصطفوی، تهران: دفتر نشر فرهنگ اهل‌بیت علیهم‌السلام.

* http://www.isu.ac.ir/publication/Andesh-ye-Sadiq/Andesh-ye-Sadiq_۲۳/Andesh-ye-Sadiq_۲۳۰۲.htm

نظارت بر عملکرد مدیران

درحاشیه دومین همایش ملی مدیریت عملکرد: تقریباً هر سازمانی دارای یک سیستم مدیریت عملکرد است که از آن انتظار می رود اهدافی مهم را در زمینه مدیریت سرمایه انسانی برآورده سازد. اهداف مزبور غالباً عبارتند از برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، کمک به افراد در جهت گسترش مهارتهایشان، ایجاد فرهنگ عملکرد، تعیین اینکه چه کسی مستحق ارتقاء می باشد، تصمیم گیری درباره افرادی که عملکرد ضعیفی دارند و کمک به اجرای استراتژی های کسب و کار.

شکی نیست که سیستم مدیریت عملکردی که بتواند به این اهداف جامه عمل بپوشاند، می تواند کمک مهمی به اثربخشی سازمان نماید. اما اینکه چه چیزی یک سیستم مدیریت عملکرد را به سیستمی کارآمد مبدل می سازد، چندان روشن نیست.

عوامل مختلفی وجود دارد که می تواند اثربخشی یک سیستم مدیریت عملکرد را تحت الشعاع قرار دهد که در مطالعات تجربی متعدد، بسیاری از این عوامل مورد بررسی قرار گرفته است. مثلاً تحقیقات قابل ملاحظه ای نشان می دهدکه اگر بازخور مداوم ارائه شود، ارزیابی هایی مبتنی بر رفتار صورت بگیرد و ممیزین آموزش دیده به کار گرفته شوند، اثربخشی مدیریت عملکرد، ارتقا می یابد.

در عین حال شواهد موجود نشان می دهد که اگر سیستمهای مدیریت عملکرد به درستی اجرا نشوند، پیامدهای منفی قابل ملاحظه ای به دنبال خواهند داشت.

بنابراین طراحی واجرای یک سیستم موثر و کارآمد مدیریت عملکرد، از ضروریات سازمانهاست. زیرا پویایی دیگر زیرسیستم های کلان سیستم سازمانی، به طور مستقیم و غیرمستقیم وابسته و تحت تاثیر کیفیت این زیرسیستم قرار دارد. بااین اوصاف، باید ضمن کنکاش در ادبیات موضوعی مربوطه، به جستجوی سیستمی جامع و به روز برای مدیریت عملکرد باشیم.

به منظور ارائه دیدگاههای جدید در مدیریت عملکرد و بررسی نقش مدیریت عملکرد در تحقق اهداف سازمانها و نیز مطالعه چگونگی به کارگیری و بومی سازی مدلهای گوناگون مدیریت عملکرد در کشور، همایشی دو روزه از سوی جهاددانشگاهی واحد تهران گروه مدیریت و با همکاری سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در تالار الغدیر دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

برگزار شد.

در این همایش که با حضور صاحبنظران وکارشناسان حوزه مدیریت همراه بود. دیدگاهها و نقطه نظریات مربوط به مدیریت عملکرد در قالب مقالاتی مطرح شد که این مهم در چند کارگاه آموزشی نیز مورد مطالعه قرار گرفت.

ارزیابی عملکرد از دیدگاه سیستمیکی از موضوعات مهم و مطرح در این همایش ارزیابی عملکرد از نگاه سیستمی بود که طی مقاله ای توسط آقای محمد رحمانی بیان شد. آقای رحمانی از دانشجویان دوره دکترای مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی در شروع مقاله خود چنین آورده اند:

موضوع ارزیابی عملکرد را می توان از دو دیدگاه مورد توجه قرار داد؛ اول اینکه در ارزیابی عملکرد یک فرد، تنها بر نتایج حاصل از کار او تکیه شود و عملکرد او با یک سری معیارهای مالی قابل مدیریت است. و دوم اینکه عملکرد ماحصل کارکرد یک سیستم است. به طوری که فرد – اگرچه به ظاهر،کننده کار است اما تنها جزیی از این سیستم می باشد. لذا در ارزیابی عملکرد اجزای یک سیستم، باید شرایط دیگر اجزای آن نیز مدنظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی ها و آرمانهای سازمان، از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، به یک ارزیابی واقعی، منصفانه و قابل اتکا خواهد انجامید.

مبانی مدیریت عملکردمدیریت عملکرد از دیرباز به عنوان عاملی مهم در اجرای استراتژی های شرکتها مطرح بوده است و غالباً در بیان استراتژی ها به شکل اهداف مالی مورد استفاده قرار می گیرد. از سویی در عملیات مختلف کسب و کار به کار گرفته می شود. این رویکرد به طراحی و به کارگیری سیستم های مدیریت عملکرد در کسب و کار، در اواخر سالهای دهه ۱۹۸۰ به شدت مورد انتقاد قرار گرفت. طی آن دهه مدیریت عملکرد تاکید بیش از حدی بر بعد مالی داشته است:

این تاکید، بیشتر بر گزارش دهی سود و زیان بوده است تا فرموله کردن واجرای استراتژی ها. در عکس العمل در برابر این «استدلال بجا» تعدادی از مدلهای کم و بیش جدید مدیریت عملکرد ارائه شد. برخی از این مدلها تا حد زیادی توجه محققین و مجریان را به خود معطوف داشت. به عنوان مثال می توان به کارت امتیازی متوازن (KAPLAN AND NORTON) وEVA اشاره کرد.

بعد از طرح و به کارگیری مدلهای جدید مدیریت عملکرد، توجه صاحبنظران معطوف به تحولات پس از آن گردید. مطلب مهمی که در این راستا مطرح شده است اینکه فاصله میان برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت عملکرد و کنترل عملیاتی کاهش یافته است.

این بدان معنی است که تدوین استراتژی ها، مورد توجه کل سازمان قرار گرفته است. یعنی کلیه بخشهای سازمان در این کار سهیم هستند. به این ترتیب مدیریت عملکرد، به ابزار مهمی برای تدوین و اجرای استراتژی، چه در سطح مدیریت ارشد و چه در سطوح مدیریت عملیاتی تبدیل شده است. بنابراین مدیریت عملکرد، در مقایسه با شکل سنتی آن که بر معیارهای پولی از قبیل ROIوRI تاکید داشت، قلمرو خود را توسعه داده و رفته رفته گرایش استراتژیک بیشتری یافته است.

در عین حال تحقیقات تجربی نشـــان می دهد که سیستم های مدیریت عملکرد، بسته به منطقه جغرافیایی، سوگیری های متفاوتی داشته است. آقای رحمانی افزود، در تشریح فرایند طراحی و اجرای یک سیستم جامع مدیریت عملکرد، اساساً سه کارکرد مدیریت عملکرد، مورد توجه قرار می گیرد مانند همسویی استراتژیک و اولویت بندی، ارزیابی و تشویق، کنترل عملیاتی و یادگیری و بهبود.

معیارهای مختلفی باید در یک سیستم جامع مدیریت عملکرد، لحاظ گردد که برای تحقق کارکردهای اساسی این سیستم، لازم است به ماهیت سازمان توجه شود. در یک سازمان حرفه ای، به معیارهایی نیاز است که جوابگوی ارزیابی نوع خاص فعالیتهای حرفه ای مربوط بوده و پرورش دهنده رفتار مطلوب باشد. در نظام ارزیابی عملکرد، تکیه صرف بر یکی از ابعاد – از جمله بعد مالی

- برای تحقق اهـداف مـدیریت عملکرد که عبـارتست از ارزیـابی فعالیتهـای صورت گرفته و هـدایت آنها در مسیر موردنظر، کافی نیست. برای حرکت در مسیر استراتژیـک سازمـان، بلکه بایـد معیارهـای ارزیابی عملکرد بااین استراتژی ها همسویی داشته باشند. همچنیـن در طراحی و اجرای یـک سیستم مـدیریت عملکرد، نگرش سازمـان و کشـور مـورد نظر در زمینه کسب و کـار و ساختـار صنعت آن نیز از عوامل تاثیر گـــذار می باشد.

الگوی تکاملی کارکنانیکی دیگر از سخنرانان این همایش آقای دکتر ایرج سلطانی مدیر تحقیقات نیروی انسانی فولاد مبارکه بود، که نقش الگوی تعالی قابلیت کارکنان در توسعه منابع انسانی را بیان داشتند وی سخنان خود را این گونه آغاز کردند:

بهبود سازمـان مستلزم بهبود مستمر کارکنـان و بهبود شـرایطی است که عملکرد کارکنان را غنی می سازد. دانش خمیرمایه اصـلی سازمـان دانش مـدار است و این کارکنـان توسـعه یافته هستند که توان تبـدیل دانش به محصولات، کالا و خـدمات را دارنـد. برای پرورش منابع انسانی، آموزش زیاد کافی نیست بلکه لازم است تا برنامه توسعه منابع انسانی به صورت برنــــامه ریزی شـده و نظام منـد عمل نمایـد. یکی از الگوها و اسـتانداردهایی که به سازمانها کمک می کنـد تا برنامه توسعه کارکنان را اسـتاندارد و نظام دار نمایند و کارکنان نیز در یک فــرآیند تخصصی پرورش یابند، الگوی P-C.M.M می باشد. از طریق این الگو می توان برنامه های بهبود مستمر سازمان را نهادی و اهــــــداف کسب و کار را دنبال نمود. مدل P-C.M.M تعهد و الزام اساسی به این دارد تا حیطه فرآینـدهای کلیـدی، بهبودها، خط مشـی ها و روشـهای مربوط به منابع انسانی در کل سازمان، صـرف نظر از کارکردهای هر بخش نهادی و دنبال شود.

شایان ذکر است که الگوی P-C.M.M یک چارچوب تکاملی برای مـدیریت و پرورش نیروی کار ارایه می کنـد و همه فعالیتها از جذب و پرورش تا به کارگیری موثر منـابع انسانی را نظام مند و استاندارد می نماید.

سازمان و فرهنگ مشارکتیالگوی تعالی قابلیت کارکنان((P-C.M.M در یک فرایند حرفه ای کارکنان را رشد و توسعه می دهد و در حفـظ و نگه داری منـابع انسانی به سازمانها کمک می نمایـد تا بتواننـد به سازمانی برتر و متعالی تبـدیل شونـد این کار از طریق بسترسـازی برای بهبود نیروی انسـانی در یک برنامه بهبود مـداوم و مسـتمر، تجلی پیـدا می کنـد. تعالی در مـدلP-C.M.M بیانگر توانـایی و قـابلیت سازمـان در بهبود دانش و مهارتهـای نیروی کـار خود و همسونمودن عملکرد بااهـداف کسب وکـار سازمـان می باشـد. الگوی تعـالی پنـج سـطح دارد که نمایـانگر پنـج فرهنـگ مختلف است و در رابطه با حیطه های مهمی نظیر جـذب، توسعه، انگیزش، ارتقـاء و آموزش، اسـتعدادهای لازم را برای بهبود همسو، توسـعه نرم افزارهای سازمان، توسـعه محصول همه قابلیت بهبود فرایندهای سازمان را راهبری می نماید. الگوی تکامل قابلیت کارکنان در موارد زیر به سازمانها کمک می کند:

- مشـخص کردن تکامـل اقـدامات منـابع انسانی.- راهبری برنامه توسـعه مسـتمر منابع انسانی.- تعیین اولویتها برای مـداخله فوری.- یکپـارچه سـازی و توسـعه منابع انسانی با بهبود فراینـدها.- ایجاد فرهنگ مزیت مهندسـی نرم افزار.براین اساس الگوی تعالی قابلیت کارکنان با رویکردی کل گرایانه به موضوعات منابع انسانی پرداخته و اصل کلیدی آن عبارت است از الزام اساسی به این که حیطه فرایندهای کلیدی، بهبودها، مداخلات، خط مشـی ها و روشها، در کل سازمان بدون درنظر گرفتن حیطه عملکردی هربخش و یا هر واحـد، نهادی شونـد در این رهگـذر همه بهبودها از دل سازمان تراوش می کنـد و تمرکز حول محور فرهنگ مشارکتی در محیطی مبتنی بر کار تیمی است که در آن ابتکار فردی و خلاقیتها تشویق و ترغیب می گردد.

ساختار الگوی تعالی قابلیت کارکنانبه طور کلی ساختار الگوی تعالی قابلیت کارکنان را می توان در مولفه های زیر خلاصه نمود:

۱ - مفهوم تعـــالی قابلیت که شامل سطوح زیر می باشد:

سطح ۱ : شـروع که در این سـطح توجه دهی به منابع انسانی است.سـطح ۲ : قـابلیت تکرار که در آن توجه به یکپـارچگی در منابع انسانی مورد نظر است.سطح ۳ : مبانی تعیین شده که در آن تمرکز بر شناسایی قابلیتهای کارکنان است.سطح ۴ : مدیریت کردن که

در آن تمرکز بر تیمهای کاری شایسته است.سطح ۵ : بهینه سازی که در آن تمرکز بر بهبود مستمر منابع انسانی است. ۲ – توسعه قابلیتهای کارکنان:تلاش در جهت بهبود قابلیت کارکنان در سطح ۲ (قابلیت تکرار). شناسایی نیازهای آموزشی در ارتباط با وظایفی که بایستی انجام دهند با آموزش و توسعه شروع می شود.قابلیتهای ارتباطی شفاهی و کتبی از طریق آموزش ارتباطات بهبود می یابد و در سطح تعریف شده سازمان به دانش و مهارتهای لازم برای اجرای فرآیندهای تجاری توجه می نماید. در سطح اداره شده، مربیان افراد یا تیمها را برای توسعه ارشاد و هدایت می کنند و سرانجام در سطح بهینه سازی، کارکنان قادر به انجام کارهای ابتکاری بوده و یا برنامه های فردی لیاقتها و شایستگیهای خود را توسعه می دهند. فرایند سلسله مراتبیآقای محمدجواد سلجوقی مدیر آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان سیستان و بلوچستان و خانم فرانك حسین زاده سلجوقی، عضو هیات علمی دانشگاه، طی مقاله ای بر کاربرد توام روش فرایند سلسله مراتبی و تحلیل پوشش داده ها در ارزیابی عملکرد واحدهای خدمات عمومی تاکید کردند. در مقاله این دو کارشناس چنین آمده است:

ایران اولین کشور آسیایی است که در سال ۱۳۲۷ شروع به برنامه ریزی اقتصادی کرده اما باوجود صرف زمان و هزینه های کلان هنوز موفق به صنعتی شدن و رسیدن به اهداف توسعه مورد نظر خـــود نشده است. صاحب نظران معتقدند که تنگناهای اداری مهمترین عامل موفقیت برنامه ها بوده است. بعد از انقلاب، دولت جمهوری اسلامی ایران با تجدید نظر در برخی از مقررات دولتی سعی نمود محیط سالمی برای تشکیلات دولتی پدید آورد، اما با گسترش فعالیتهای دولت وتاسیس نهادها و سازمانهای جدید اقتصادی بویژه افزایش دخالت دولت در زندگی اقتصادی حجم و قدرت بوروکراسی افزایش بیشتری پیدا کرد و سازماندهی تشکیلات دولتی نیز دشوارتر شد.

ارزیابی عملکرد چه در کل نظام اداری و چه در زیر سیستمهای آن علی رغم درك اهمیت آن توسط مدیران، شاید به دلیل پیچیدگی کمتر مورد توجه واقع شده است، که ساده کردن در عین دقیق بودن، کمك شایانی در عمومیت بخشی آن می کند.

ارزیابی عملکرد بر اصول: اقتصادی بودن عملیات و کارایی استوار است. اصل اقتصادی بودن عملیات، صرفه جویی اقتصادی و استفاده بهینه از منابع و امکانات جهت تولید یا ارائه خدمت است. از این رو در مفهوم اقتصادی بودن، قیمت تمام شده در فرایند تولید کالا و خدمت و ارائه آن به جامعه حائز اهمیت است ولی از آنجا که در خدمات عمومی هدف، کسب سود نیست، این اصل، کاربرد محدودی دارد. اما در اصل دوم یعنی کارایی، ارتباط میان داده ها و ستاده است که باافزایش ستاده در مقابل داده عملکرد بهبود می یابد. بنابراین، معیارهای کمی و قابل اندازه گیری، اساس سنجش کارایی به شمار می آید.

امروزکمترین تردیدی نسبت به وجود اصل نظام ارزیابی عملکرد از سوی نظـــریه پردازان حوزه سازمان و مدیریت و سیاستگذاران وجود ندارد این امر تاحدی جدی است که بسیاری از صاحبنظران وجود یا عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد موثر و کارآمد را با حیات و مرگ سازمان در ارتباط مستقیم می دانند.

دستگاههای اجرایی و سایر موسسات فعالیتهای گوناگون و گستـــرده ای به عمل می آورند که در صورت وجود ارزیابی منظم و مستمر از فعالیتهای خود می توانند ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف خود در جهت بهبود عملکرد یا حتی بازنگری ماموریتها و تجدید اهداف، اقدام نمایند.

هرچند تاکنون در زمینه ارزیابی عملکرد به هردلیل نظامی کارا و موجه تدوین نگردیده است ولی درباره ضرورت و لزوم آن هم متفق نظرند که در همین ارتباط قانون برنامه و بودجه کشور مصوب ۵۱/۱۲/۱۵ در بند هشتم از ماده پنجم ارزشیابی کارایی و عملکرد در دستگاههای اجرایی کشور و گزارش آن به نخست وزیـــر را از وظایف آن سازمان بر می شمرد و اداره ای نیز به همین منظور تشکیل شده است که با اصلاحیه های انجام شده در قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۵۳ این وظیفه از وظایف سازمان برنامه و بودجه حذف و به سازمان امور اداری و استخدامی کشور محول شد. پس از ادغام دو سازمان برنامه و بودجه و امور اداری

و استخدامی و تشکیل سازمان جدید این وظایف به سازمان مدیریت و برنامه ریزی محول شد.

از سوی دیگر تحول در نظام اداری چنان مورد توجه بوده است که مجلس در برنامه های اول و دوم دست دولت را برای ایجاد تحول به طور کامل باز گذاشت، اما چرا این تلاشها علیرغم تلاشهای فراوان به نتیجه نرسیده است، خود موضوعی پیچیده و قابل بررسی می باشد.

در برنامه های تحول در نظام اداری وظیفه بررسی، تنظیم و ایجاد نظام ارزیابی عملکرد در دستگاههای اجرایی مصوب هیات وزیران در آبانماه ۱۳۸۱ به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور محول شد از طرفی شناخت مشکلات اساسی در جهت گیریها و سیاستهای حاکم بر اداره بخش آموزش عالی و ارائه پیشنهادهای مناسب مدیریتی برای ارتقای بهره وری این بخش پیش بینی گردیده است که توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی باید به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به صورت مشترک سپرده شود.

مروری اجمالی بر اهم تحولات نظام اداری طی ۲۳ سال پس از پیروزی انقلاب اسلامی نشان می دهد سازوکاری مناسب برای نظارت بر عملکرد تعبیه نشده است و نظارتهای موجود فاقد ویژگیهای نظارت اثربخش می باشد که به عنوان یک مانع در روند فعالیت مدیران تلقی می شود.

سخنرانان در ادامه می افزایند، سازمان اداری نوین کشور دارای تاریخچه ای طولانی بوده و از ویژگیهای خاصی برخوردار است. این ویژگیها خود عمدتاً ناشی از عوامل بنیادی مانند جامعه سنتی در حال تحول ایران، انقلابات اجتماعی - سیاسی قابل توجه در جامعه، وسعت جغرافیایی کشور، تمرکزگرا بودن حکومت، استراتژیک بودن موقعیت جغرافیایی - سیاسی جامعه، برخورد عمدتاً تقلیدگرایانه مصلحان اداری کشور، تحولات نوسازی (گسترش نظام آموزش و پرورش، گسترش شهرنشینی، زیربناسازی جدید ارتباطی و...) نفتی بودن منابع درآمدی دولت، تحولات یکباره در حجم درآمدها و منابع بودجه، هریک به نوبه خود سازمان اداری کشور را در جهتی خاص متحول کرده اند و در نهایت مجموعه ای بزرگ و پیچیده در عین حال ناسازگار در این زمینه به وجود آورده اند.

در این سازمان اداری نوین، ارزیابی عملکرد نظام آموزش عالی از دو منظر حائزاهمیت است. نخست اینکه خود عضوی از مجموعه نظام اداری است پس نمی تواند از معضلات آن برکنار باشد و دوم از آنجا که می تواند تحول آفرین نظام اداری موجود باشد قابل اهمیت است.

مروری بر ادبیات و تاریخچهاز زمانی که انسانها به صورت اجتماعی زندگی کردند راه حلهای مختلفی از شیوه های زندگی را پشت سر نهاده اند. از زندگی کوچ نشینی و مبتنی بر شکار و صیادی و دامداری تا اقتصاد مبتنی بر کشاورزی و یکجانشینی و انقلاب صنعتی و هم اکنون که در جهان فراصنعتی به سر می بریم، همواره ارزیابی عملکرد از ابعاد مختلف مدنظر بشر بوده است. پیدایش حکومتهای مختلف و پیشرفتهای فیزیکی و تکنولوژیکی سبب تکامل حکومتها گردید و پیدایش حکومتها در غالب دموکراسی را موجب شد.

دولتها مجبور به ارائه خدمات متنوع و زیادتری گردیدند و حق به مردم و وظیفه برگردن حکومتها ماند و روز به روز انتظارات جامعه افزایش یافت و به تبع آن باعث گسترش واحدهای خدماتی شد که مسئله ارزیابی آنها به منظور بهبود عملکرد مورد توجه قرار گرفت.

امروز نیز تعاریف مختلفی از نظام ارزیابی عملکرد ارائه می شود. مثلاً- نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند اندازه گیری و سنجش به علاوه قضاوت با وضعیت مطلوب و مورد نظر و نحوه دستیابی آن دانست. صاحبنظران مدیریت، اندازه گیری عملکرد در بخشهای دولتی را چنین تعریف کرده اند:

۱ - اندازه گیری عملکرد تلاشی است سیستماتیک برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن تا چه اندازه است.۲ - اندازه گیری عملکرد ابزاری ضروری برای پاسخگـــویی به سوالاتی در مورد بهبود بهره وری در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی و قابلیت پاسخگویی می باشد.

۳ - اندازه گیری عملکرد دولت روشی است برای پاسخ به این پرسش که آیا انتظارات با عملکرد دولت تطابق دارد یا خیر؟

۴ - ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد در دستگاههای اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه های اجرایی.

۵ - فرایند سنجش جامع عملکرد دستگاههای اجرایی در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی، توانمندسازی و قابلیت پاسخگویی، در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه های اجرایی صورت می گیرد.

درصورت اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد بخصوص در بخشهای دولتی، نتایج و دستاوردهای متعددی به شرح ذیل برای دولت و یا سازمان موضوع ارزیابی حاصل خواهد شد:

- توسعه فرایند هدف گذاری صحیح؛- تقویت فرایند بهبود دائمی (کایزن)؛- بهبود مدیریت امور و توسعه مدیریت علمی در سازمان؛- استفاده بهینه از منابع، بخصوص منابع انسانی سازمان؛- ارتقای توان دستیابی سازمان به اهداف و در نتیجه اثربخشی آن؛- تصمیم گیری دقیق تر مسئولان به واسطه مشخص شدن نقاط قوت و ضعف عملکردها؛- افزایش مشارکت جامعه با مجموعه دولت به واسطه آگاهی آنها از عملکرد دولت.این گزارش در پایان خاطرنشان می سازد که افزایش مشارکت کارکنان در امور و در نهایت نهادینه شدن پذیرش تغییر و تحول در جامعه و به تبع آن در مجموعه موجب بهبود عملکرد فرد، سازمان و درنهایت جامعه خواهد شد.در تمامی متون، موضوع کارایی و بهره وری به عنوان یک روش مفید حتی به لحاظ کیفی نیز نظر صاحبنظران را به خود معطوف داشته است. ارتباط آموزش با بهبود عملکردبررسی نقش آموزش در افزایش کارایی نیروی انسانی سازمانها محور سخنرانی خانم مینو سلسله بود که در این همایش مطرح شد.خانم سلسله در این باره اعتقاد دارد: در دنیای فرا رقابتـــی کنونی، رسیدن به حداکثر بهره وری یک ایده آل نیست، بلکه یک ضـــرورت است و سازمانها بدون توجه به اندازه شان برای رسیدن به این هدف ضروری، ناگزیرند عملکرد انسانی و درنتیجه عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند.اما عملکرد انسانی تابع چه عواملی است؟ اندیشمندان افزایش کارایی سازمانها را درگرو افزایش کارایی منابع انسانی می دانند. افزایش کارایی منابع انسانی نیز در بند آموزش، توسعه دانش، مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت آمیز می باشد. درواقع آموزشهـــای اثربخش و مبتنی بر هدف و سرمایه گذاری بر روی کارکنان بهبود عملکرد را درپی دارد.

البته آموزشهایی می توانند موجب افزایش کارایی شوند که هدف دار، پیوسته و پرمحتوا باشند. این گونه آموزشها در ارتقای کیفیت و کمیت کارهای نیروی انسانی یک سازمان، موثر هستند.

وی افزود، وروم (VROOM) در سال ۱۹۶۴ و همچنین استریز(STREES)، پرتر (PORTER) و بیک لـی (BIGLEY) در سال ۱۹۹۶ عوامل تعیین کننده عملکرد شغلی را به شرح زیر خلاصه می کنند:

F(M ´ A ´ O)= عملکرد یعنی عملکرد تابعی است از انگیزش، توانایی و فرصت. که توانایی مســـاوی است با (مهارت ´ دانش) و انگیزش برابر است با (نگرش ´ موقعیت) و عملکرد انسانی مساوی است با (انگیزش ´ توانایی) درنهایت عملکرد سازمانی از حاصلضرب:

(فرصت ´ منابع ´ عملکرد انسانی) بـــدست می آید.

حال برای بررسی بهتر عوامل تاثیرگذار، به ترتیب از کل به جزء می رویم:

عناصر عملکرد سازمانی عبارتند از: فرصت، منابع و عملکرد انسانی عناصر عملکرد انسانی شامل انگیزش و توانایی است و مهـارت

و دانش، عناصر مهم توانایی می باشند.

خانم سلسله در بخش دیگری از مقاله خود به تشریح عناصری چون مهارت، دانش و نگرش پرداخت و آنها را این گونه بیان کرد: رابرت کاتز مهارتهای موردنیاز مدیران یک سازمان را به مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. او معتقد است که ارتقای مهارت های سه گانه مدیریت تاحد زیادی درگرو آموزش است.

در مرتبه دوم، دانش قرار دارد، که بنا به تعریف عبارت است از اطلاعاتی که افراد از آن استفاده می کنند.

در جدول سلسله مراتب دانش می خوانیم:دانش، اطلاعاتی است که افراد از آن استفاده می کنند و اطلاعات داده هایی است که برای فرد در کار یا زندگی ارزش دارد و درنهایت داده ها حقایق و سمبل های محیط اطراف ما می باشند.نتیجه اینکه، آموزش، با ارتقای مهارت و دانش، می تواند سبب افزایش توانایی و درنتیجه بهبود عملکرد فرد و سازمان شود.وی نگرش را شیوه نسبتاً پایداری می داند که فرد در راه اندیشیدن یا رفتارکردن در برابر هر مسئله به کار می گیرد.نگرش حالتی روانی و روان شناسانه عصبی، مبتنی بر تجربه است که تاثیری پویا را در فرد اعمال کرده و او را آماده واکنش نشان دادن به شیوه ای ویژه در برابر برخی از اشیاء و وضعیت ها می سازد.تفاوت نگرش با عقیده در این است که نگرش در یک سطح عمیق تر و نسبتاً عاقلانه قرار دارد و گاه استمرار بسیار زیادی را نمایان می سازد. نگرشها زیر لایه عقاید و دیگر کردارهای شکل گرفته و رسمی شده هستند. ارج نهادن ها، و استدلالها با گوناگونی فراوان شان، امیدها، آرزوها، نگرشها و ارزشهای انسانی از لحاظ تحول تاحد زیادی به رویدادهایی وابسته اند که یادگیری نامیده می شود.به همین دلیل است که برنامه آموزشی می تواند، با ایجاد یک نگرش مثبت سبب ارتقای عملکرد فرد شود.عملکرد سازمانیتحقیق هایی که در طی سالهای متمادی انجام شده است نشان می دهند که ۴ مانع در مقابل عملکرد سازمانی وجود دارد:۱ – فقدان دانش: افراد فاقد خبرگی لازم هستند یا به توانایی خود اعتماد ندارند و نمی دانند که از آنان چه انتظاری می رود.۲ – فقدان تمایل: دارای انگیزه لازم برای انجام کار نیستند. آنان نمی خواهند آنچه را که از آنان انتظار می رود انجام دهند یا انجام آن را خشنودکننده نمی یابند.۳ – فقدان توانایی: فرد برای شغل نامناسب است.۴ – مداخلات بیرونی: سیستم به گونه ای است که مانع از عملکرد مورد انتظار می شود، مثلاً تجهیزات یا منابع موردنیاز یا سایر موانع بیرونی، مانع عملکرد مناسب می شوند. موانع ۱ تا ۳ را می توان با آموزش از میان برداشت: یعنی فقدان دانش، فقدان تمایل و فقدان توانایی. اما اگر مانع عملکردی، مداخلات بیرونی باشند، آموزش تاثیر ناچیز یا اندکی بر عملکرد خواهد داشت.

درواقع، بهبود عملکرد به معنای به دست آوردن نتایج بهتر از طریق کار سریعتر، کارآمدتر و اثربخش تر است که ازطریق پیداکردن شیوه های جدید کارکردن انجام می شود که منتهی به موفقیت در تولید نتایج بهتر می شود. آموزش به عنوان بخشی از یک سیستم بزرگتر است که به صورتی طراحی شده تا عملکرد را بهبود بخشد.

*تدبیر

نظارت و کنترل در مدیریت آموزشی

پروین صفوی‌نیا چکیده نظارت و کنترل از جمله وظایف مهم مدیران آموزشی است که میزان پیشرفت در جهت‌هدف‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و سبب تشخیص به‌موقع انحرافات و انجام اقدامات اصلاحی‌یاتغییرات در سازمان می‌شود. فراگرد کنترل شامل ۴ مرحله‌زیر می‌باشد: ۱) تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها ۲) نظارت بر عملکردها و فعالیت‌ها و سنجش و اندازه‌گیری آنها ۳) مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌ها ۴) اقدام برای اصلاح یا تغییر عملکرد. کنترل در سازمان‌ها به ۳ نوع کنترل مقدماتی کنترل همگام عملیات و کنترل نهایی‌طبقه‌بندی می‌شود. پیچیدگی وظایف و انتظارات کارکنان در سازمان‌ها نیاز به‌کنترل و نظارت را امری‌اجتناب‌ناپذیر می‌سازد و تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که یکی از نیازهای

آموزشی‌مدیران نیاز به‌افزایش توانایی در زمینه‌ی نظارت و راهنمایی تعلیماتی است و لازم است که‌نظارت معلم‌محور یا بالینی جایگزین نظارت سنتی و متداول شود. در نظارت معلم‌محور،ناظر (مدیر) و معلم هر دو در جریان نظارت مشارکت و تعامل پهلو به‌پهلو دارند و هدف ازاین نوع نظارت دادن بازخورد مناسب به‌معلمان در زمینه‌ی وضعیت فعلی آموزش رشدمهارت‌های استفاده از راهبردهای آموزشی تشخیص و حل مشکلات کلاس درس و ایجادنگرش مثبت در معلمان به‌نظارت و... است این نوع نظارت شامل سه مرحله‌ی جلسه‌ی تبادل‌نظر طرح‌ریزی جلسه‌ی مشاهده و جلسه‌ی تبادل‌نظر برای بازخورد می‌باشد. برای انجام‌دقیق نظارت ثمربخش مدیر باید اطلاعاتی در زمینه‌ی برنامه‌ریزی و آمادگی مدیریت وسازماندهی کلاس روش‌های تدریس کیفیت یادگیری و... به‌دست آورد و لازم است این‌اطلاعات به‌موقع و دقیق باشد. نقش نظارتی مدیران آموزشی در ابعاد وظایف اداری وظایف‌برنامه‌ریزی تحصیلی وظایف آموزشی تقسیم و مورد بررسی قرار می‌گیرد. مقدمه امروزه در مقایسه با گذشته ایفای نقش مدیریت به‌لحاظ وسعت ارتباطات قلمرو و پیچیدگی اهداف و وظایف سازمان و نیز گسترش پیچیدگی افکار و انتظارات کارکنان و مهارت‌های استفاده از تجهیزات بسیار دشوار شده است لذاتوجه‌به‌مدیریت آموزشی و تقویت مهارت‌های مدیران سبب بهبود شرایط کار، افزایش‌رضایت خاطر کارکنان از مدیر، هماهنگ ساختن تلاش‌ها در شکل‌دهی به‌امکانات ومنابع موجود جهت تحقق اهداف سازمان و در نتیجه تقویت روحیه‌ی کارکنان وآمادگی برای شکوفایی خلاقیت نوآوری وتحرک کاری کارکنان می‌شود. یکی از وظایف مدیران آموزشی نظارت و کنترل جریان و رویدادهای سازمان‌است که توانایی مدیر در این زمینه می‌تواند سازمان را در رساندن به‌اهدافش موفق‌سازد، چرا که کنترل و نظارت مشخص می‌کند که اقدامات و فعالیت‌های سازمان تاچه اندازه در جهت هدف‌ها و مطابق با موازین پیش‌بینی شده است از آن‌جایی که‌سازمان‌ها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و فعالیت آنها روز به‌روز پیچیده‌ترمی‌شود و تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب‌ناپذیر است اهمیت نظارت وکنترل در سازمان‌ها آشکارتر می‌شود و لازم است متناسب با این تغییرات فنون وروش‌های جدید نظارتی جایگزین روش‌های سنتی و متداول نظارت شود. مدیران آموزشی از جهات مختلف باید بر کار سازمان و نیروهای آموزشی موجوددر آن نظارت داشته باشند: بررسی میزان دست‌یابی به‌اهداف علمی اخلاقی تربیتی اجتماعی فرهنگی اقتصادی از اهم وظایف مدیران آموزشی است هم‌چنین بررسی انگیزش دانش‌آموزان و معلمان و حدود رضایت شغلی آنان نظارت‌بر رعایت نظم و قوانین و مقررات روش‌های تدریس کیفیت یادگیری و... از جمله‌وظایف مدیران آموزشی است که در حیطه‌ی کنترل و نظارت جای می‌گیرد. در این‌مقاله سعی شده است که فراگرد کنترل و نظارت نظارت معلم‌محور (بالینی چرخه‌ی‌نظارت و نقش نظارتی مدیران مورد بررسی قرار می‌گیرد. تعریف کنترل ۶۸) فراگرد کنترل میزان پیشرفت در جهت هدف‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و مدیران راقادر می‌سازد که انحراف از برنامه را به‌موقع تشخیص دهند و اقدامات اصلاحی یاتغییرات لازم را به‌عمل آورند (علاقه‌بند، ۱۳۷۹، ص ۳۲). هم‌چنین ایشان فراگرد کنترل را شامل چهار مرحله می‌داند: ۱) تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها ۲) نظارت عملکرد و فعالیت‌ها و سنجش و اندازه‌گیری آنها ۳) مقایسه‌ی نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌های تعیین‌شده ۴) اقدام برای تصحیح عملکردها. هدف‌هاو ملاک‌ها سنجش عملکردها مقایسه‌عملکردهاباملاک‌ها اصلاح یا تغییر انواع کنترل فراگردهای کنترل در سازمان را می‌توان تحت سه عنوان زیر طبقه‌بندی کرد. ۱) کنترل مقدماتی یا پیشگیر(۶۹): این نوع کنترل می‌کوشد تا از بروز انحرافات درگردش کار سازمان جلوگیری کند و معمولاً‌ـ قبل از انجام عملیات جاری سازمان‌صورت می‌گیرد. ۲) کنترل همگام عملیات ۷۰): این نوع کنترل در حین عملیات سازمان صورت‌می‌گیرد و برای اطمینان از اینکه هدف‌ها پیگیری و برنامه طبق موازین پیش‌بینی شده‌اجرا می‌شود، انجام می‌شود. ۳) کنترل نهایی یا بازخوردی ۷۱): این نوع کنترل بر اطلاعات حاصله از نتایج نهایی‌کار و فعالیت سازمانی مبتنی است و به‌این منظور صورت می‌گیرد که انحرافات‌احتمالی را پس از وقوع تشخیص داده و اصلاح کند (همان منبع . تفاوت نظارت ۷۲) و کنترل اصطلاحات کنترل و نظارت معمولا به‌طور مترادف به‌کار گرفته می‌شود. این دواصطلاح

دارای معانی متفاوتی هستند، ولی کاملا به‌هم مربوط و وابسته‌اند. نظارت وکنترل یعنی> بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات با مقایسه با وضع‌مطلوب و تغییر عملیات به‌منظور جلوگیری از انحراف از تحقق اهداف سازمان‌آموزشی (میرکمالی ۱۳۸۳، ص۲۹۷) تعریف فوق از دو قسمت تشکیل شده است قسمت اول کسب اطلاعات از طریق‌مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب‌است که نظارت نامیده می‌شود و قسمت دوم به‌معنی بازگردانیدن سیستم آموزشی‌به‌شکل درست و مطلوب آن از طریق کارهای تصحیح‌کننده که یک جریان عملیاتی واجرایی است نظارت مهم‌تر و مقدم بر کنترل می‌باشد، زیرا نظارت یک امر مشاهده‌ای وپژوهشی است برای یافتن انحرافات و چنانچه انحرافی مشاهده نشود، نیاز به‌کنترل‌نیست لذا با نظارت درست دقیق و مستمر نیاز به‌اعمال کنترل نخواهد بود. اهمیت کنترل ونظارت از آن‌جایی که هر سازمان جهت تحقق اهدافی موجودیت می‌یابد و رفتار افراد درآن تابع موازین و مقرراتی است اعمال کنترل و نظارت ضروری است به‌ویژه درسازمان‌های آموزشی که اهداف متعددی در آن دنبال می‌شود و پیچیدگی در آموزش‌و تدریس در آن بیش از هر سازمان دیگری به‌چشم می‌خورد. البته کنترل غالبا معنای ضمنی نامطلوبی دارد که به‌نظر می‌رسد آزادی فرد راتحدید می‌کند و بیشتر معلمان از اینکه بر آنان نظارت کنند چندان دل خوشی ندارندو همواره به‌صورت تدافعی به‌نظارت عکس‌العمل نشان می‌دهند. ولی تضاد بالقوه میان نیاز به‌آزادی عمل فردی و کنترل سازمانی مسأله‌ای است‌که مدیران باید متناسب با وضعیت کار واحد خود و شناختی که از زیردستان دارند،آن‌را حل نمایند و تعادلی بین اعمال کنترل و آزادی عمل به‌وجود آورند، به‌عبارت‌دیگر باید مدیران را در زمینه‌های نظارتی و هدایت معلمان آموزش داد. تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران در این زمینه به‌آموزش و کسب دانش نیازدارند. اولیوا(۷۳) (۱۹۹۶) اشاره می‌کند که حرفه‌ی مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی‌به‌صورت یک حرفه‌ی دو بعدی در آمده است به‌این معنا که مدیران مدارس امروزباید راهنمایی آموزشی را در اولویت کار خود قرار دهند و در ارزش‌یابی عملکردمعلمان برای تصمیم‌گیری‌های اداری از کار خود مهارت نشان دهند. آنان برای انجام‌این کار به‌گونه‌ی مؤثر به‌آموزش در زمینه‌ی فنون نظارتی نیاز دارند. هیز(۷۴) و دیگران ۱۹۹۶)، جانسون و اسنایدر(۷۵) (۱۹۹۰)، لین و یومینگ ۷۶) (۱۹۹۵)، در تحقیقات ومقالات خود اشاره کرده‌اند که نیاز مدیران مدارس به‌فنون نظارت و راهنمایی کاملامشهود است و معتقدند که این امر باعث افزایش اثربخشی مدیران می‌شود (احمدی ۱۳۸۱). در ایران نیز تحقیقاتی در زمینه‌ی نظارت و راهنمایی تعلیماتی انجام گرفته است از جمله پژوهش عباسی (۱۳۷۷) که در مدارس راهنمایی انجام شده نشان می‌دهد که‌عدم اعمال نظارت و راهنمایی به‌عنوان یک کمبود و مشکل در نظام آموزشی بایدمورد توجه مسؤولان قرار گیرد. فلاح سلوگلایی (همان منبع ، لزوم توجه به‌بهبودکیفیت مهارت‌های تدریس را برای ناظران و راهنمایان تعلیماتی به‌شدت مورد تأکیدقرار داده است و پیری (همان منبع نیز اشاره کرده که عدم توانایی نظارت و راهنمایی‌در سیستم آموزشی کشور، سبب بروز مشکلات آموزشی شده و آموزش در زمینه‌ی‌نظارت و راهنمایی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است احمدی (۱۳۸۱) در بررسی‌نیازهای آموزشی مدیران مدارس ابتدایی شهر اصفهان در زمینه‌ی نقش‌های نظارتی‌به‌این نتیجه رسیده است که مدیران مدارس در هر یک از نقش‌های نظارتی از جمله‌طراحی آموزش و تدریس که شامل نوشتن اهداف رفتاری نظام‌مند کردن تدریس روش‌های تدوین طرح درس و برنامه‌ریزی و سازماندهی تدریس و اجرای آموزش که‌شامل راه‌های تدریس اثربخش انتخاب و استفاده بهینه از منابع اصلی و فرعی‌آموزش راه‌های ایجاد انگیزه و انتخاب راهکارهای متنوع تدریس و یادگیری‌مشارکتی و ارزشیابی آموزش که شامل طراحی انواع سؤال‌های امتحانی استفاده‌صحیح از فنون امتحان ارائه بازخورد مناسب و به‌موقع به‌دانش‌آموزان ،اداره‌ی کلاس و حفظ نظم علل شناخت مشکلات رفتاری دانش‌آموزان و راه‌های پیشگیری واصلاح رفتاری و... است دچار مشکل هستند و بیش از حد متوسط در تمام این‌زمینه‌ها نیاز به‌آموزش دارند و لذا طراحی یک نظام آموزشی برای ارتقای عملکردمدیریت سازمان آموزشی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است گستره‌ی نظارت مدیران در مدارس مدیران مدارس از جهات مختلفی باید بر کار سازمان و نیروهای آموزشی خودنظارت داشته باشند، از جمله میزان

دست‌یابی به‌اهداف آموزشی نظارت بر توان‌تخصصی معلمان روش‌های تدریس روابط با دانش‌آموزان حدود رضایت شغلی‌معلمان میزان انگیزش دانش‌آموزان نظارت بر رعایت نظم و قوانین و مقررات رعایت نظافت و... که برای انجام یک نظارت موفق و ثمربخش نیاز به‌کسب اطلاعات‌ضروری است بنابراین مدیران آموزشی باید در موارد زیر اطلاعات کافی داشته‌باشند: ۱) کسب اطلاعات در زمینه‌ی برنامه‌ریزی و آمادگی که شامل اطلاعاتی درزمینه‌ی انتظارات دانش‌آموزان منابع مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها، هماهنگی‌مراحل برنامه‌ها و سطوح مختلف توانایی‌ها و موفقیت بر آنهاست ۲) کسب اطلاعات در زمینه‌ی مدیریت و سازماندهی کلاس اطلاعاتی در ارتباطبا منابع در دسترس و میزان توانایی دانش‌آموزان در استفاده از منابع کیفیت وچگونگی فعالیت‌های دانش‌آموزان در استفاده از منابع ۳) کسب اطلاعات درباره‌ی روش‌های تدریس اطلاعاتی راجع به‌سازماندهی وتنظیم زمان تدریس به‌کارگیری روش‌های خلاقیت و پژوهش و تجربیات یادگیری ۴) کسب اطلاعات درباره‌ی روابط با دانش‌آموزان که شامل اطلاعاتی راجع‌به‌نحوه‌ی برخورد معلم با دانش‌آموزان و میزان تماس و ارتباط دانش‌آموزان با معلم‌می‌شود. ۵) کسب اطلاعات درباره‌ی کیفیت یادگیری و موفقیت دانش‌آموزان اطلاعاتی درارتباط با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان انتظارات معلمان از دانش‌آموزان ،توان‌شفاهی و عملی دانش‌آموزان ۶) کسب اطلاعات درباره‌ی چگونگی نگهداری سوابق دانش‌آموزان دراین زمینه‌اطلاعاتی درباره‌ی روش‌های جمع‌آوری سوابق میزان امکان‌پذیری برنامه‌ریزی ازروی سوابق نیاز است (میرکمالی ۱۳۸۱). مدیران آموزشی برای نظارت اثربخش باید اطلاعات خود را از کانال‌های مختلفی‌از جمله ارتباط با دانش‌آموزان و معلمان و اولیا و نشست‌های رسمی و غیررسمی باآنان به‌دست آورند. راه دیگر کسب اطلاعات مشاهده مستقیم از طریق دورزدن درمدرسه حضور در کلاس مشاهده‌ی بازی و کار دانش‌آموزان استفاده از معلمان‌راهنما در کلاس تعیین نماینده در کلاس از بین دانش‌آموزان گفت و شنود با آنان تهیه صندوق پیش‌نهادها، استفاده از جلسه‌های شورای دبیران و طرح و بررسی‌مشکلات در این جلسه‌ها، تهیه‌ی پرسشنامه‌های مخصوص که معروف به‌ارزشیابی‌معلم هستند. نتیجه‌ی امتحان‌ها و آزمون‌ها نیز راه دیگری برای کسب اطلاعاتند. در جمع‌آوری اطلاعات باید به‌این نکته توجه نمود که اطلاعات ناقص و یااطلاعات زیاد ولی نادرست نتایج زیان‌باری به‌همراه دارد. اطلاعات باید دقیق وبه‌موقع باشد. اطلاعات باید موقعی تهیه و در دسترس قرار گیرد که بتوان با کم‌ترین‌هزینه و انرژی اقدامات اصلاحی لازم را به‌عمل آورد. نظارت و کنترل مؤثر بایدبه‌جنبه‌های کمی و کیفی و هم‌چنین به‌جنبه‌های مثبت و منفی مسائل توجه داشته‌باشد. نظارت کلینیکی ۷۷) (معلم‌محور) قبل از توصیف نظارت معلم‌محور لازم است اشاره‌ای به‌نظارت متداول و سنتی درسیستم آموزشی داشته باشیم نظارت سنتی و متداول که اغلب معلمان به‌آن واکنش‌منفی نشان می‌دهند. در این نوع نظارت ناظر که معمولا مدیر است فرآیند نظارت رابه‌منظور ارزشیابی از عملکرد معلم انجام می‌دهد. دستور این نوع ارزشیابی توسطقانون هیأت آموزشی در محل یا وزارت آموزش و پرورش انجام می‌گیرد. این نوع‌نظارت با ارزشیابی همسان تلقی می‌شود و معلمان احساس می‌کنند که موردارزشیابی واقع می‌شوند و به‌ویژه هنگامی که ارزشیابی‌های منفی امنیت شغلی آنان‌را به‌خطر می‌اندازد، مضطرب می‌شوند. بنابراین معلمان به‌این گونه نظارت واکنش‌منفی نشان می‌دهند. مسأله دوم این است که این نوع نظارت به‌لحاظ نیاز ناظربه‌وجود می‌آید نه نیازی که معلمان احساس می‌کنند. در این نظارت ناظر ممکن است‌بدون اطلاع قبلی در کلاس معلم حضور یابد تا ناظر جریانات کلاس باشد و عملکردمعلم را از نزدیک مشاهده کند، معلم اطلاعی ندارد که ناظر چه چیزی را مشاهده وارزشیابی می‌کند. آیا ناظر علاقه‌مند به‌پاکیزگی کلاس است... € یا به‌هدف‌ها وشیوه‌ی تدریس و یا شاید میزان کنترل کلاس علاقه‌مند است... € یا اینکه ناظر برنامه‌خاصی جهت اینکه چه چیزی را مشاهده یا ارزیابی کند، نداشته باشد. نتیجه این نوع‌نظارت این است که مشاهده‌ی کلاس غیر منظم بسیار ذهنی و نامفهوم جلوه می‌کند ونیز ممکن است معلم فرصتی جهت مذاکره با ناظر در رابطه با دانسته‌های مشاهده‌شده و معیارهای ارزیابی به‌کار رفته نداشته باشد. این نوع نظارت بازتابی از نقش‌تاریخی ناظران به‌عنوان بازرسان مدرسه است نظارت معلم‌محور (بالینی اشاره به‌نظارتی دارد که جنبه‌ی تعاملی داشته باشد

وبه‌جای قدرت متمرکز بر یک فرد (ناظر)، مردم‌سالار و معلم‌محور باشد. رابرت گلدهامر(۷۸) معنای نظارت معلم‌محور را چنین تعریف می کند: برقراری‌مشاهده از نزدیک مشاهده جزء به‌جزء اطلاعات تعامل بین معلم و ناظر و تمرکز وتوجه به‌یک رابطه‌ی صمیمانه حرفه‌ای (اچسون و همکاران ترجمه بهرنگی ۱۳۸۰،ص ۳۳). نظارت معلم‌محور، ارزشیابی معلم را در صورتی ضروری می‌داند که معلم یا ناظردر جریان آن مشارکت نمایند. اما تأکید عمده‌ی نظارت معلم‌محور، بر رشد و تکامل‌حرفه‌ای معلم است و هدف اساسی این است که نظارت به‌اعمال روش‌های صحیح‌آموزشی به‌معلم کمک نماید و در نهایت منجر به‌بهبود کیفیت آموزشی در مدارس گردد. چرخه‌ی انجام نظارت معلم‌محور نظارت معلم‌محور الگویی از نظارت است که شامل سه جنبه‌ی زیر است (همان‌منبع ۱۳۸۰ (۱) جلسه تبادل نظر برای طرح‌ریزی این جلسه اغلب به‌تصمیم مشترک معلم وناظر جهت گردآوری اطلاعات مبتنی بر مشاهده منجر می‌شود. به‌عنوان مثال اگرمعلمی احساس کند که علاقه‌مندی و رغبت دانش‌آموزان قوی در کلاس کاهش یافته‌است می‌توان در جلسه‌ی تبادل‌نظر برای طرح‌ریزی به‌فرضیه‌هایی برسد، مثلاـ شایداکثر اوقات خود را صرف دانش‌آموزان ضعیف کرده و شاید معلم و ناظر به‌این نتیجه‌برسند که رفتارهای کلامی معلم می‌تواند این مشکل را حل کند. ۲) مشاهده اطلاعاتی که از جنبه‌های مختلف عملکرد معلم در کلاس به‌دست‌می‌آید، بسیار اندك است در سایر مشاغل از جمله طب تجارت ورزش و...شاخص‌هایی برای مشاهده وجود دارد که می‌توانند مستقیم‌ کیفیت عملکرد رامنعکس کند. برای معلمان نیز ضروری است که شاخص‌هایی در نظر گرفته شود تاعملکرد او دقیق‌تر و عینی‌تر مورد توجه قرار گیرد. لازم به‌ذکر است که تا میان معلم ومدیر روابط مطلوب برقرار نگردد و معلم خود را در حضور مدیر آسوده و آرام نیابد،مدیر نباید از کلاس درس معلم بازدید به‌عمل آورد، پس از اینکه این تفاهم‌احترام‌آمیز و همراه بادوستی میان آنان برقرار شد، مدیر می‌تواند ترتیبی دهد که معلم‌بداند هرگاه به‌یاری و کمک مدیر نیاز داشته باشد، زمینه‌ی یاری و کمک به‌او فراهم‌است (وایلز، ۱۳۷۷). یکی از راه‌های مشاهده‌ی معلمان استفاده از نوار ویدیوئی‌است ۳) جلسه‌ی تبادل نظر برای بازخورد: در این جلسه معلم و ناظر به‌اتفاق هم اطلاعات حاصل از مشاهده را وارسی می کنند. مثلاـ معلم با مشاهده‌ی نوار ویدیوئی‌عملکرد خود به‌این نتیجه می‌رسد که به‌چه میزانی در کلاس صحبت می‌کرده است یاقدرت بیان او متناسب با کلاس بوده است یا نه هنگامی که معلم در جلسه‌ی تبادل‌نظر برای بازخورد شرکت می‌کند تشکیل جلسه‌ی مبادله‌ی نظر برای طرح‌ریزی رامناسب می‌یابد و معلم وناظر به‌این نتیجه می‌رسند که برای طرح یک برنامه‌ی بهبود ورشد، مشارکت بیشتری نمایند. اهداف نظارت معلم‌محور هدف از نظارت معلم‌محور را می‌توان در اهداف اختصاصی‌تر زیر بررسی کرد: ۱) دادن بازخورد مشخص از وضعیت فعلی آموزش به‌معلمان آنچه معلمان انجام‌می‌دهند با آنچه که فکر می کنند انجام می‌دهند، متفاوت باشد. به‌عنوان مثال بسیاری‌از معلمان فکر می کنند که دانش‌آموزان را به‌ابراز نظر و عقیده‌ی خود تشویق می‌کنند.ولی وقتی که مطالب ضبط شده‌ی خود را گوش می‌دهند، متوجه میزان وقتی را که‌خود به‌تنهایی در کلاس صحبت می‌کنند و کلاس را در اختیار دارند، می‌شوند. ۲) تشخیص و حل مشکلات کلاس درس اکثر اوقات معلمان قادرند تفاوت بین‌آنچه انجام می‌دهند و آنچه باید انجام دهند را به‌تنهایی دریابند و هم‌چنین‌دانش‌آموزان نیز گاهی اوقات می‌توانند مشکلات یادگیری خود را تشخیص دهندولی در پاره‌ای از موارد معلمان و دانش‌آموزان نیاز به‌حضور ماهرانه‌ی ناظرانی دارندکه آنان را در تشخیص مشکلات یاری دهد. ۳) کمک به‌معلمان برای رشد مهارت‌های استفاده از راهبردهای آموزشی یک‌ناظر ماهر کسی است که از اطلاعات به‌دست آمده از مشاهده و جلسه‌های تبادل نظرمعلم‌محور برای کمک به‌رشد الگوهای پایدار رفتاری معلمان (راهبردها) استفاده کند.این راهبردها در ارتقای یادگیری انگیزش دانش‌آموزان و اداره‌ی کلاس مؤثر است ۴) ارزیابی معلمان برای ارتقا، ترفیع رسمی شدن و...: گرچه در نظارت‌معلم‌محور تأکید بر رشد حرفه‌ای معلم است لکن می‌توان از اطلاعات گردآوری شده‌از طریق مشاهده کلاسی و مشاهده‌ی منظم به‌عنوان اساسی برای ارزشیابی شایستگی‌معلم استفاده کرد. ۵) کمک به‌معلم در ایجاد نگرش مثبت درباره‌ی رشد مداوم و حرفه‌ای معلمان‌نیاز دارند که به‌عنوان افراد حرفه‌ای به‌خود بنگرند و این تا حدودی

به‌معنای پرداختن‌به‌رشد و پرورش مهارت خود به‌عنوان یک تلاش حرفه‌ای دراز مدت است ناظرمعلم‌محور می‌تواند این جنبه از حرفه‌گرایی را از طریق تمایل به‌رشد مهارت‌های‌جدید نظراتی الگوسازی کند (اچسون ۱۳۸۰). نقش نظارتی مدیران کیمبل وایلز(۷۹) یک ناظر تعلیماتی را به‌عنوان سرعت دهنده‌ی انجام وظایف‌می‌داند و عقیده دارد ناظر زمینه را برای ایجاد ارتباطهای نزدیک‌تر میان معلمان ومربیان هموار می‌کند و سعی می‌کند که کسانی را که دارای مسائل مشترکند با کسانی که‌توان حل مشکلات آنان را دارند، به‌یکدیگر مربوط سازد. جان وایلز(۸۰) و جوزف‌باندی ۸۱) جریان فعالیت نظارت و راهنمایی را به‌وظایف اداری برنامه‌ی تحصیلی وآموزشی به‌ترتیب جدول زیر طبقه‌بندی کرده‌اند (بهرنگی ۱۳۷۴). به‌هر حال وظایفی که مدیران باید انجام دهند، ایجاد و توسعه‌ی موازین اثربخشی‌آموزشی ارزشیابی نتایج آموزشی ضمن اجرا، ملاحظه‌ی نتایج تدریس کلاسی راهنمایی مربیان به‌منظور رشد فعالیت‌هایشان و اجرای برنامه‌های آموزشی برای‌مربیان است نتیجه‌گیری کنترل و نظارت یکی از وظایف مهم مدیران آموزشی است که به‌وسیله‌ی آن میزان‌تحقق اهداف سازمانی و اصلاح یا تغییرات لازم در سازمان معلوم می‌گردد. توانایی‌مدیر در انجام این وظیفه خطیر سبب بهبود مدیریت اثربخش در زمینه‌های گوناگون‌سازمان از جمله تحقق اهداف علمی اجتماعی اخلاقی تربیتی و فرهنگی و...رعایت قوانین و مقررات ایجاد نظم و انضباط، افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان و ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری می‌شود. استفاده از انواع کنترل مقدماتی عملیاتی و بازخوردی می‌تواند سازمان‌ها را در کاهش هزینه‌ها، انرژی و اصلاح وتغییرات به‌موقع در سازمان‌ها یاری رساند. امروزه باتوجه به‌پیچیدگی وظایف و انتظارات نیاز به‌گسترش نظارت بالینی یامعلم‌محور به‌جای نظارت سنتی به‌چشم می‌خورد. در نظارت معلم‌محور هدف اصلی‌ارتقای رشد حرفه‌ای معلم بر اساس مشارکت و تبادل‌نظر همه جانبه بین مدیران ومعلمان است در این نوع نظارت الگویی مبتنی بر سه مرحله ۱) تبادل‌نظر برای‌طرح‌ریزی برنامه ۲) مرحله‌ی مشاهده ۳) جلسه‌ی تبادل نظر برای بازخورد، وجوددارد که به‌معلم کمک می‌شود تا بازخورد مناسبی از وضعیت فعلی آموزش تشخیص‌و حل مشکلات کلاس درس رشد مهارت‌های استفاده از راهبردهای آموزشی ایجادنگرش مثبت درباره‌ی رشد حرفه‌ای خود به‌دست آورند و بتوانند با مشارکت درفرآیند نظارت از مقاومت و نگرش منفی در برابر نظارت بکاهند. نقش نظارتی مدیران آموزشی در جریان فعالیت نظارت و راهنمایی به‌سه نوع‌وظیفه‌ی اداری وظیفه‌ی برنامه‌ریزی تحصیلی و وظیفه‌ی آموزشی تقسیم می‌شود. در بعد وظایف اداری به‌تدوین اهداف و درجه‌بندی آنها از نظر اولویت طرح‌ساخت‌های سازمانی انتخاب کارکنان تأمین سرمایه و تسهیلات مناسب توسعه‌روابط مدرسه و جامعه و... می‌توان اشاره نمود. در بعد وظایف برنامه‌ریزی تحصیلی تدوین هدف‌های درسی تعیین زمینه‌های تحقیق رشد و کیفیت برنامه‌ها و طرح‌تغییرات هدایت و بازسازی کارکنان آماده کردن برنامه‌های درسی و... از جمله‌نقش‌های نظارتی مدیران است و در بعد وظایف آموزشی می‌توان به‌توسعه و تدوین‌برنامه‌های درسی ارزشیابی برنامه‌ها برحسب موازین آغاز برنامه‌های جدید،راهنمایی و یاری معلمان نظارت بر بهبود و هم‌سازی تسهیلات و... اشاره نمود. پیش‌نهادها - با توجه به‌اهمیت نظارت و کنترل پیش‌نهاد می‌شود که با آموزش‌های ضمن‌خدمت به‌افزایش مهارت مدیران بپردازند. - به‌مدیران توصیه می‌شود که در شروع سال تحصیلی در جلسه‌های دبیران‌محورهای نظارتی مورد نظر خود را با استفاده از تجربه‌های معلمان و بحث و تبادل‌نظر، مشخص نمایند و استفاده از نظارت را به‌عنوان یک راهکار برای حل مشکلات‌مدرسه و تحقق اهداف آموزشی به‌کار ببرند بگونه‌ای که معلمان خود محورهای‌اصلی نظارت آموزشی باشند. - آموزش معلمان در زمینه‌ی تدوین اهداف آموزشی و کسب مهارت‌های‌خودکنترلی جهت کاهش مقاومت در برابرکنترل و نظارت از سوی مدیران - برقراری جلسه‌های تبادل نظر و ارائه‌ی بازخورد به‌معلمان در زمینه‌ی‌عملکردشان در طول سال تحصیلی جهت اصلاح عملکردها، نه اینکه نظارت بدون‌بازخورد و در پایان سال تحصیلی ارائه شود. - آموزش مدیران در زمینه‌ی بهره‌وری و استفاده‌ی صحیح از منابع و تخصیص‌منابع مالی و انسانی منابع اچسون کیت ا. دامین گال مردیت (۱۳۸۰)، نظارت و راهنمایی تعلیماتی ترجمه محمد رضا بهرنگی (برنجی ،تهران کمال تربیت احمدی غلامرضا (۱۳۸۱)، بررسی

نیازهای آموزشی مدیران مدارس ابتدایی شهر اصفهان در زمینه‌ی نقش‌های‌نظارتی فصلنامه تعلیم و تربیت سال هجدهم شماره ۳. بهرنگی (برنجی ، محمد رضا (۱۳۷۴)، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی کاربرد نظریه‌های مدیریت دربرنامه‌ریزی و نظارت تهران کمال تربیت سلطانی احمد (۱۳۷۸)، فرآیند عملی نظارت و راهنمایی تعلیماتی به‌مثابه قلمرو حرفه‌ای فصلنامه مدیریت درآموزش وپرورش دوره ششم شماره (۲۳و۲۴) عباسی ،علی (۱۳۷۱)، بررسی تأثیرات نظارت و راهنمایی تعلیماتی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان پایه دوم‌راهنمایی شهر داران در دروس علوم اجتماعی پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحدخوراسگان علاقه‌بند، علی (۱۳۷۹) مقدمات مدیریت آموزشی تهران نشر دوران میرکمالی سیدمحمد (۱۳۸۳) رهبری و مدیریت آموزشی تهران نشر یسطرون وایلز، کیمبل (۱۳۷۷) مدیریت و رهبری آموزشی ترجمه محمد علی طوسی تهران مرکز آموزش مدیریت‌دولتی

<div class="e>

کنترل و ارزیابی استراتژیک و عملیاتی

طبق دیدگاه پیرس و برایسون تهیه کننده: مجتبی لشکربلوکیمشخصات گزارش:گزارش درس کنترل استراتژیکانواع کنترل استراتژیک چهار نوع اساسی کنترل استراتژیک عبارت اند از: ۱ کنترل فرضیات ۲ کنترل اجرا ۳ نظارت استراتژیک ۴ کنترل آگاهی¬های ویژه ۱ کنترل فرضیات کنترل فرضیه برای رسیدگی سیستماتیک و مداوم این است که آیا فرضیات تعیین شده در زمان برنامه ریزی و اجرا هنوز اعتبار دارند. فرضیات کلیدی باید در طول فرایند برنامه ریزی معین شوند این فرضیات باید ثبت شوند. فرضیات، در درجه سخت با دو گروه عوامل سرو کار دارند: محیطی وصنعتی •. عوامل محیطی: مؤسسات بر عوامل محیطی کنترل ندارند یا کنترل بسیار کمی دارند، اما این عوامل برای موفقیت استراتژی تأثیر تعیین کننده‌های دارند. تورم، تکنولوژی، نرخ بهره، مقررات، تغییرات اجتماعی/ جمعیت شناسی نمونه هایی از این عوامل اند •. عوامل صنعت: این عوامل برعملکرد شرکتهای مربوط به همان صنعت تأثیر دارند این عوامل در صنایع مختلف متفاوت اند.۲ کنترل اجرا مرحله عملیات مدیریت استراتژیک در مجموعه ای از گامها، برنامه اجرا، سرمایه گذاریها و حرکت های تعهد شده در طول یک دوره زمانی برای اجرای استراتژی قرار دارد. در به کار بردن کنترل های اجرای متمرکز و نظارت بر پیشرفتهای استراتژیک دو رویکرد مفید وجود دارد: شیوه نخست موافقت در مرحله زودرس فرایند برنامه ریزی درباره این است که کدام پیشرفتها، یا مراحلی از آن پیشرفتها عوامل حیاتی موفقیت استراتژی یا آن پیشرفت می باشند. رویکرد دوم برای نظارت بر پیشرفتهای استراتژیک از سنجشهای توقف/حرکت مرتبط به مجموعه¬ای از عوامل معنا دار زمان، هزینه، تحقیق و توسعه، موفقیت و غیره مربوط به پیشرفتهای مشخص است. ۳ نظارت استراتژیک کنترل فرضیات و کنترل اجرا ماهیتاً کنترل متمرکزاند. نوع سوم کنترل استراتژیک یعنی نظارت استراتژیک برای زیر نظر گرفتن بخش وسیعی از رخدادهای درون و بیرون شرکت که پیشرفت استراتژیک مؤسسه را تهدید می کند تدوین می شود. نظارت استراتژیک باید حتی المقدور غیر متمرکز باقی بماند و به صورت فعالیت آزاد شناخت محیط طراحی شود. مکاتبات بازرگانی، گردهمایی های تجاری، مذاکرت و مشاهدات و قصد قبلی و بدون قصد قبلی همه منابع نظارت استراتژیک هستند. ۴ کنترل آگاهیهای ویژه کنترل آگاهی ویژه نیازمند به ملاحظه مجدد عمیق و غالباً سریع استراتژی بنیادی مؤسسه بر اساس یک رویداد اتفاقی و غیر منتظره است. نظام¬های کنترل عملیاتیانواع نظام های کنترل عملیاتی •:نظام¬های بودجه¬بندی •جداول زمانی • عوامل کلیدی موفقیت مراحل نظام های کنترل عملیاتینظام¬های کنترل عملیاتی برای اثربخشی باید چهار مرحله عمومی را در هر کنترل بعد عمل طی نمایند:۱ تعیین استانداردهای عملکرد ۲ اندازه گیری عملکرد واقعی ۳ تشخیص تفاوت با استانداردها ۴ تدوین اقدامات اصلاح یا تعدیل نظام¬های بودجه بندی فرایند بودجه طلایه دار یا

صورت ابتدایی برنامه ریزی استراتژی است. بودجه بندی سرمایه ای به ویژه وسایل تخصیص منابع استراتژی را فراهم می نماید. بودجه درآمد به عنوان ابزاری برای کنترل اجرای استراتژی اهمیت ویژه ای دارد بودجه در آمد به عنوان ابزاری برای کنترل اجرای استراتژی اهمیت ویژه ای دارد.بودجه درآمد، یک سیستم پیش آگاهی زود رس درباره اثر بخشی استراتژی مؤسسه ایجاد می کند. برای کنترل استفاده از منابع سرمایه غالباً دو نوع بودجه دیگر نیز تدوین می شود:۱ بودجه نقدی ۲ بودجه هزینه جداول زمانی جداول زمانی غالباً یک عامل کلیدی در موفقیت استراتژی هستند. زمانبندی صرفاً یک ابزار برنامه ریزی برای تخصیص منابع دارای محدودیت زمانی، یا تنظیم ترتیب فعالیتهای وابسته به هم است. عوامل کلیدی موفقیتعوامل کلیدی موفقیت حوزه هایی از عملکرد که باید توجه دایمی مدیریت به آنها معطوف باشد را تعیین می نماید. عوامل کلیدی موفقیت با تمرکز بر عملکرد داخلی عبارت اند از: ۱ – بهبود بهره وری ۲ – روحیه خوب کارکنان ۳ – بهبود کیفیت محصول / خدمات ۴ – افزایش درآمد هر سهم ۵– رشد سهم بازار۶– تکمیل تسهیلات جدید نظارت بر عملکرد و ارزیابی انحرافاتنظام¬های کنترل عملیات به ایجاد استانداردهای عملکرد نیاز دارند. زمانی که استراتژی در دست اجراست پیشرفت نیزباید زیر نظر باشد و انحراف از استانداردها مورد سنجش قرار گیرد. نظام¬های پاداش ایجاد انگیزه برای اجرا و کنترل اجرا و کنترل استراتژی به فرد فرد اعضای سازمانی، به ویژه مدیران کلیدی بستگی دارد. ایجاد انگیزه دادن پاداش به عملکرد مطلوب افراد و واحدهای سازمانی عناصر کلیدی اجرای استراتژی اثر بخشند. طرحهای کوتاه مدت پاداشهای مدیران، معمولاً بر سود سال گذشته یا فصل گذشته اتکا می نمایند. این تمرکز صرف بر نتیجه نهایی در ترویج استراتژی جدید چهار ضعف عمده دارد: ۱ – نگاهش به گذشته است.۲ – کانون توجه آن کوتاه مدت است. ۳– عمدتاً به علت روشهای حسابداری متداول، سود و زیان استراتژیک در نظر گرفته نمی شود. ۴ – سرمایه گذاری زمان، پول در استراتژی آینده معمولاً تاثیر منفی دارد. نظام پاداش اثر بخش باید پاداشهایی داشته باشد که آفریدن عملکرد های بالقوه آینده و همچنین نتایج سال گذشته را کنترل و ارزیابی نماید. توصیه دیگری درباره تدوین نظامهای پاداش که تفکر بلند مدت استراتژیک و همچنین کوتاه مدت را پاداش می دهند استفاده از بودجه های استراتژیک است. محاسبه عملکردمحاسبه عملکرد سازمان یکی از فعالیتهای مهمی است که به هنگام ارزیابی استراتژی انجام می شود. هنگام محاسبه عملکرد سازمان، نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می کنند. نداشتن پیشرفت رضایت بخش در جهت تأمین هدفهای سالانه خود نشانه و دلیلی بر این است که باید اقدامات اصلاحی به عمل آید. معمولاً برای ارزیابی استراتژی از نسبتهای مالی شاخصهای کمی استفاده می کنند و استراتژیستها بدین وسیله می کوشند بین سازمان سه نوع مقایسه به عمل آورند. ۱ – مقایسه عملکرد شرکت در دوره های مختلف زمانی۲– مقایسه عملکرد شرکت با عملکرد شرکتهای رقیب ۳ – مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت برخی نسبتهای مالی که برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می گیرد:۱ – بازده سرمایه

۲– بازده حقوق صاحبان سهام

۳– سود ناویژه

۴– سهم بازار

۵– نسبت بدهیها به حقوق صاحبان سهام

۶– سود هر سهم

۷– رشد فروش

۸– رشد دارایی.

کنترل و نظارت در سازمان

کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه که هست به رفع و اصلاح آنها اقدام می شود.

شاید به جرات بتوان گفت که انجام هر فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل های لازم به عمل آمده باشد. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و در صورت لزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می کند. کنترل ابزار کارآمد مدیران در رده های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده های سرپرستی است و لزوم آن در مراتب مختلف به سادگی می توان احساس کرد.شاید مهمترین مسئله ای که وجود کنترل را ضروری می سازد، آن است که پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی از خطا توام است و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است. از آنجایی که فرد جزیی اساسی از سیستم کنترل در سازمان است، بحث هایی که به آن خواهیم پرداخت حاوی مرزبندی های دقیقی بین کنترل برنامه ها و کنترل افراد در سازمان بوده و مورد بررسی واقع خواهند شد.کنترل گذشته نگر و کنترل آینده نگرشاید از تعریف کنترل اینطور نتیجه شود که اساساً کنترل بر فعالیتهای انجام شدهِ گذشته استوار است و با اطلاعات حاصل از آنهاست که کنترل عملی می شود. مفهومی که از مکانیسم بازخور نیز به ذهن متبادر می شود، همین بازگشت به گذشته و استفاده از اطلاعات گذشته برای مقایسه و یافتن انحرافات و انجام اصلاحات است. بازخور با استفاده از نتایج، یا در اصطلاح سیستم با استفاده از ستاده ها کنترل را عملی می کند و در زمینه های مختلف موارد استفاده بی شماری دارد.یک شکارچی را در نظر بگیریم که می خواهد یک پرنده را در حال پرواز در هوا نشانه گیری نماید و او را هدف قرار دهد. وی نمی تواند با استفاده از مکانیسم بازخور هدف را تحقق بخشد بلکه باید به کمک کنترل پیش نگر نقطه ای را نشانه گیری کند که پرنده لحظاتی بعد به آنجا خواهد رسید و با توجه به حرکت پرنده به جلو (پیش نگری) او را شکار نماید.و یا راننده مجربی که در سربالایی یک جاده مشغول رانندگی است نیز از کنترل پیش نگر و هدایت کننده استفاده می کند. او با توجه به سربالایی، قبل از رسیدن به آن دنده مناسب را انتخاب کرده و به کار می گیرد.اما راننده ناآشنا و بی تجربه زمانی که دنده کشش لازمه را ندارد و موتور خواموش شود از نتیجه حاصله که نوعی بازخور محسوب می شود آگاه شده و دنده دیگری را به کار می برد.بدین ترتیب ملاحظه می شود اگرچه بازخورد نقش مهمی را در امر کنترل ایفا می کند اما در پاره ای ازموارد نمی تواند پاسخگوی نیاز ما باشد.کنترل زمان وقوعکنترل گذشته نگر بر اطلاعات گذشته استوار بوده و کنترل پیش نگر بر پیش بینی های آینده نظر داشته و کنترل زمان وقوع، اطلاعات زمان حال را ملاک قرار می دهد. اطلاعاتی را که ماشین های الکترونیکی و کامپیوترها برای ما فراهم می کنند. این اطلاعات را اصطلاحاً اطلاعات زمان وقوع می نامند. به عنوان مثال اطلاعات پروازی هواپیماها و ذخیره جا به وسیله کامپیوتر نوعی اطلاعات زمان وقوع است.حساسیت برخی از برنامه ها ایجاب می کند تا مدیریت از این نوع کنترل استفاده و تصمیماتی به موقع و سریع اتخاذ کند.طراحی سیستم کنترلیکی از وظایف اصلی مدیر طراحی سیستم کنترل در سازمان است. برای طراحی این سیستم معمولاً طی مراحل زیر ضروری است:۱. تعیین نتایج مورد انتظار (بایدها) در کنترل در این مرحله مدیریت باید اهداف و نتایجی را که از اجرای برنامه ها انتظار دارد مشخص سازد.۲. تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار این شاخص ها مقیاس هایی برای سنجش عملکردها بشمار می روند و در جریان کنترل باید شاخص های وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آنها میزان نیل به نتایج را مورد سنجش قرار داد.۳. تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب پس از آنکه شاخص ها یا مقیاسهای سنجش مشخص شدند باید میزان مورد نظر در آن شاخص ها برای موضوع کنترل تعیین شود. استانداردها خود به صور زیر تدوین می شوند: ۳-۱- استانداردهای تاریخی: این نوع استانداردها بر اساس تجربیات و اطلاعات گذشته بدست می آیند. ۳-۲- استانداردهای تطبیقی یا خارجی: این نوع استانداردها از سایر سازمان ها و واحدهای مشابه اقتباس می شود. ۳-۳- استانداردهای مهندسی یا کارسنجی: این نوع استانداردها از طرق مختلف (مطالعه کار) بدست می آیند. ۳-۴- استاندارد های

نظری: قضاوت ذهنی مدیران و صاحب نظران، پدید آورنده این نوع از استانداردها هستند.۴. طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل در طراحی شبکه اطلاعاتی باید به این نکته توجه داشت که اطلاعات اضافی به همان اندازه مشکل آفرینند که اطلاعات ناقص مسئله ساز هستند. همچنین شبکه اطلاعاتی باید بتواند اطلاعات را بطور مستمر به روز درآورده و آخرین اطلاعات را در اختیار مسئولان مربوطه قرار دهد.۵. ارزیابی اطلاعات و نتیجه گیریدر این مرحله به کمک استانداردهای انتخابی، اطلاعات جمع آوری شده مورد ارزیابی قرار می گیرند.مشخصات سیستم کنترل موثراصولاً سیستم های کنترل باید با توجه به مقتضیات سازمان طراحی شده و در هر مورد ویژگیهای مربوط به آن را دارا باشند. این خصوصیات شامل موارد زیر هستند: ۱. کنترل باید اقتصادی باشد به طوری که نتایج آن بر هزینه های آن فزونی یابد.نتیجه کنترل > هزینه کنترل ۲. در اعمال کنترل ها نباید افراط و تفریط شود. ۳. کنترل ها باید در نقاط حساس و کلیدی باشند. ۴. کنترل ها باید متناسب با برنامه و فعالیت ها تنظیم شوند. ۵. سیستم کنترل باید به نحوی طراحی شوند که اطلاعات و نتایج کنترل در سریع ترین زمان ممکن در اختیار مسئولین قرار گیرد. ۶. کنترل باید عینیت داشته باشد و صرفاً بر اساس ذهنیات و نظرات اشخاص نباشد. ۷. کنترل ها باید واقع بینانه باشند. ۸. سیستم کنترل باید انعطاف لازم را داشته باشد. ۹. کنترل باید به وسیله اصلاح باشد نه تنبیه و مجازات. ۱۰. سیستم کنترل باید با فرهنگ سازمان تناسب داشته باشد. ۱۱. کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تاکید ورزد و باید نقاط قوت را نیز در نظر گیرد. ۱۲. مسئولین و متولیان امر کنترل باید واجد صلاحیت باشند. ۱۳. سیستم کنترل باید دقیقاً مشخص سازد که نتایج کنترل در اختیار چه کسانی قرار گیرد. منبع: کتاب مدیریت عمومی، تالیف آقای دکتر مهدی الوانی

<div class="e>

نظارت قوه قضائیه بر سازمان های اداری

نویسنده : شعبانعلی جباری کلمات کلیدی: نظارت، قوه قضائیه، سازمان بازرسی دیوان عدالت اداری کل کشور؛ نظارت در لغت به معنای نگاه کردن و در اصطلاح حقوقی به معنای داشتن اختیار قانونی برای دقت و بررسی و سنجش اعمالِ اشخاصی است که مورد نظر قانونگذار یا شخص ناظر است.

نظارت قوه قضائیه بر سازمان‌های ادارینظارت در لغت به معنای نگاه کردن و در اصطلاح حقوقی به معنای داشتن اختیار قانونی برای دقت و بررسی و سنجش اعمالِ اشخاصی است که مورد نظر قانونگذار یا شخص ناظر است.نظارت قوه قضائیه بر دستگاه‌های اداری از دو طریق انجام می گیرد۱-از طریق سازمان بازرسی کل کشور:از اهم وظایف قوه قضائیه نظارت بر اجرای صحیح قوانین در دستگاههای اداری و اجرایی و قضایی کشور است. این مسئولیت به طرق مختلف مورد پیش بینی قرار گرفته است.سازمان بازرسی کل کشور زیر نظر قوه قضائیه جهت بازرسی و نظارت بر نظام اداری کشور تاسیس شده است.«براساس حق نظارت قوه قضائیه نسبت به حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین در دستگاههای اداری، سازمانی به نام «سازمان بازرسی کل کشور» زیر نظر رئیس قوه قضائیه تشکیل می گردد. حدود اختیارات و وظایف این سازمان را قانون تعیین می کند.» (مفاد اصل ۷۴قانون اساسی)قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور در مهرماه ۱۳۶۰ به تصویب رسید و به دنبال آن آئین نامه اجرایی قانون، تصویب و به اجرا گذاشته شد. آخرین مقررات مربوط به سازمان بازرسی در سال ۱۳۷۵ حدود وظایف و اختیارات سازمان را مشخص کرده است.براساس ماده ۲ قانون تشکیل سازمان، وظایف اساسی آن به شرح زیر می باشد:یک- بازرسی مستمر:کلیه وزارتخانه ها و ادارات و نیروهای نظامی و انتظامی و مؤسسات و شرکتهای دولتی و شهرداری ها و مؤسسات وابسته به آنها و دفاتر اسناد رسمی و مؤسسات عام المنفعه و نهادهای انقلابی و سازمانهایی که تمام یا قسمتی از سرمایه یا سهام آنان متعلق به دولت است یا دولت به نحوی از انحاء بر آنها نظارت یا کمک می نماید سازمانهایی که شمول قانون نسبت به آنها مستلزم ذکر نام آنهاست براساس برنامه

منظم، مورد نظارت این سازمان قرار می گیرنـد. در اجرای این نوع بازرسـی حـداقل سالی یک‌بار هیأتهای بازرسـی به دستور رئیس سازمان در محل ارگانهای مذکور مستقر و به بازرسـی دسـتگاه مربوطه می پردازند.در بازرسـی های مستمر، رئیس هیئت بازرسـی ورود خود را در هر شهرسـتان قبلاً به استاندار و یا فرماندار محل اطلاع می دهد تا تسهیلات لازم را برای انجام وظایف هیأت فراهم نماید. همچنین هیأت موظف است پس از اسـتقرار در محل، ورود و آمادگی خود را جهت دریافت شـکایات با تعیین نشانی و محل کار هیأت اعلام دارد وظیفه هیأت های بازرسـی در بازرسـی های سالانه عبارت است از:- بررسی وضع سازمانها و مؤسسات مورد بازرسـی از جهت حسن جریـان امور اداری و نحوه انجـام وظیفه و اجرای قوانین و طرحهـا و برنـامه هـای مربوط، و تنـاسب سازمـان مربوط با احتیاجات عمومی و نقایص هر یک آنها؛- بررسـی طرز رفتار رؤسا و کارمنـدان از حیث، اخلاق، روحیه، معلومات نحوه انجام وظیفه، صحت عمل، استعداد، لیاقت، شجاعت در انجام وظیفه، طرز رفتار با مردم و تخصص در رشته مربوط و غیره؛دو- انجام بازرسـی فوق العاده:- حسب الامر مقام رهبری و یا به دستور رئیس جمهور، رئیس قوه قضائیه و یا درخواست کمیسیون اصول ۸۸ و ۹۰ قانون اساسی مجلس شورای اسلامی، و یا بنا به تقاضای وزیر یا مسئول دستگاههای اجرایی ذی ربط و یا هر موردی که به نظر رئیس سازمان ضـروری تشخیص داده شود به صورت فوق العاده مورد نظارت این سازمان قرارمی گیرد.- علاوه بر دو نوع بازرسی فوق، نوع دیگری از بازرسی در ماده ده آئین نامه اجرایی قانون تشکیل سازمان پیش بینی شده است و آن بازرسی موردی است که بـا هـدف رسیدگی به شـکایات و اعلامهای مردم انجام می گیرد. هر کسـی می توانـد شـکایات خود را علیه هر سازمان و دسـتگاه ادارای و اجرایی و کارکنان آنها به سازمان بازرسـی تسـلیم نماید به دنبال شـکایات و اعلامهای مدلل، رئیس سازمان می تواند یک هیأت بازرسـی برای رسیدگی اعزام و یا مأمور نماید.۲. از طریق دیوان عدالت اداریبکی دیگر از شـیوه های نظارت غیرمسـتقیم قوه قضائیه بر قوه مجریه و سایر نهادهای جمهوری اسـلامی، نظارت دیوان عدالت اداری است که در ابطال آئین نامه ها و بخشـنامه های دولتی و آن هم در صورت شکایت شاکی محدود می شود. اصل یکصد و هفتاد قانون اساسی، ابطال آئین نامه ها و تصویب نامه ها را منحصـراً وظیفه دیوان عـدالت اداری می دانـد و اصل یکصد و هفتاد و سه قانون اساسـی اشـعار می دارد: «به منظور رسـیدگی به شکایات، تظلمات و اعتراضات مردم نسبت به مأمورین یا واحدها یا آئین نامه های دولتی و احقاق حقوق آنها، دیوانی به نام عدالت اداری زیر نظر رئیس قوه قضـائیه تأسـیس می گردد.» منـابع:۱-اهداف و وظایف و تشـکیلات تفصـیلی سازمان بازرسـی کل کشور، مصوب دی ماه ۱۳۷۵.۲- مدنی، سید جلا ل الدین؛ حقوق اساسی در جمهوری اسلامی ایران، تهران: انتشارات سروش، ۱۳۶۶، ج۴، ص۸۵ به بعد. ۳- قاضی، ابولفضل؛ حقوق اساسی ونهادهای سیاسی، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۵، چاپ ششم، ص۶۱۴.
http://www.pajoohe.com/fa/index.php?Page=definition&UID=۲۸۲۹۷*

نظارت در سازمانهای مجازی

غلامرضا کریمی

مقـدمه«سازمان مجازی» ازجمله مفاهیم جدید در مطبوعات مدیریت است که تعریف یگانه ای که موردقبول همه صاحبنظران باشد، تا به حال از آن حاصل نشده است.

این مفهوم باتوجه به نیاز سازمانهای امروزی به پاسخگویی سـریعتر به نیازهای محیطی و رویارویی موثر با پدیـده جهانی شـدن پابه عرصه وجود گذاشـته است. برخی مـؤلفـان سازمـان مجـازی را سازمـانی می داننـد که فعالیتهای خود را به دیگر سازمانها واگـذار کرده و درنـتیجه وجـود آن قـائم بـه وجـود متعلقـات دیگر سازمانهـاست و خـود وجـود خـارجی نـدارد (DAVENPORT PEARLSON, ۱۹۹۸) . سازمـان مجـازی بر توانمنـدیهای محـوری خـود متمرکز شـده و اغلـب فعالیتهـایی را کـه غیرمحـوری یا غیراستراتژیک تلقی می کنـد به سازمانهای بیرونی وامی گـذارد. این امر موجب می شود که سازمان توش و توان خود را مصـروف

فعالیتهایی کند که در آن زمینه ها دارای مزیت رقابتی است و از درگیر شدن در امور جزیی خلاص شود. بنابراین، عامل تعیین کننده مجازی بودن یک سازمان از این دیدگاه، میزان بیرون سپاری فعالیتها (OUT SOURCING) است.برخی دیگر سازمان مجازی را الگوی اجتماعی تلقی می کنند که افراد و گروههای کاری را در اماکن جغرافیایی مختلف به هم پیوند می زند و امکان ایجاد ارتباط و تعامل میان آنها را فراهم می سازد (BARRY & ELMES, ۱۹۹۷) . این نویسندگان دو ویژگی دسترسی جهانی و استقلال مکانی را به طور صریح و ضمنی معرف سازمان مجازی قلمداد می کنند. از این روست که برخی سازمان مجازی را صورتی از ارتباطات راه دور شناخته و پیدایش آن را درنتیجه توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات دانسته اند.توسعه این فناوری به پیدایش پدیده دیگری تحت عنوان «اداره مجازی» نیز انجامیده که رابطه نزدیکی با مفهوم سازمان مجازی دارد. بدین مفهوم که با ایجاد و توسعه وسایل و ابزارهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی، این امکان فراهم شده که فناوری جای فضاهای فیزیکی واحدهای اداری را گرفته و کارکنان متحرک جایگزین کارکنانی شوند که به محل کار ثابت نیاز دارند. انعطاف پذیری و توانایی پاسخگویی سریع به نیازها و تغییرات، استقلال بیشتر کارکنان در کار که به افزایش انگیزه شغلی آنان منجر می شود، و نیز کاهش هزینه ها ازجمله مزایای اداره مجازی است. هدف کلیدی یک سازمان مجازی نیز دستیابی به حداکثر انعطاف پذیری و توانایی واکنش سریع به نیازها و تطابق با تغییرات محیطی است. ازطرفی ایجاد ارتباط و هماهنگی بین گروههای کاری که در نقاط مختلف پراکنده اند، و یا واحدهای مختلف از سازمانهای متفاوت که متصدی اجرای بخشی از فعالیتهای یک سازمان مجازی شده اند، به گونه ای که به تحقق هدف فوق بینجامد، بدون بهره گیری از فناوریهای جدید اطلاعاتی و ارتباطی مستقل از مکان مقدور نمی نماید. بنابراین، منطقی است که یک «سازمان مجازی» جهت نیل به اهداف کلیدی خود، از «اداره مجازی» استفاده کند.ریموند مایلزو چارلزاسنو (R.MILESC.SNOW) معتقدند که سازمانها برای اینکه بتوانند در ایجاد هماهنگی میان خود و محیط توفیق یابند،& باید سه مسئله مرتبط به هم را حل کنند: مسئله خلاقیت و کارآفرینی، مسئله فنی و مهندسی و مسئله اداری (,MILES SNOW ۱۹۷۸) . مسئله کارآفرینی به انتخاب قلمرو فعالیت سازمان مربوط می شود؛ مسئله مهندسی مشخصاً متوجه فناوری و سازوکاری است که ورودیهای سازمان را به خروجیهای مطلوب تبدیل می کند و مسئله اداری بر سازماندهی، شیوه های کنترل و الگوی ارتباطات تمرکز می یابد. از این رو می توان گفت که «سازمانهای مجازی» دست کم بخشی از مسائل اداری و مهندسی خود را ازطریق «اداره مجازی» حل می کنند.ازجمله پدیدارهای دیگری که در ارتباط با مفاهیم سازمان مجازی و اداره مجازی پابه عرصه وجود گذاشته، تله کامیوتینگ (TELE COMMUTING) است که با نیروی محرکه فناوری، امکان ایجاد و توسعه این اشکال جدید سازمانی را فراهم آورده است. تله کامیوتینگ به معنی کارکردن در خارج از محل کار متعارف، مثلاً در خانه، و برقراری ارتباط با محل کار متعارف ازطریق فناوری مبتنی بر رایانه است (NILLES,۱۹۹۴). تله کامیوتینگ ارتباطات مبتنی بر رایانه را جایگزین سفرهای فیزیکی به سازمان کرده است. برآوردها حاکی از آن است که در سال ۲۰۰۰ میلادی، ۴۴ میلیون نفر (بالغ بر ۴۰ درصد نیروی کار) در ایالات متحده از این فناوری استفاده می کرده اند (KURLAND EGAN.۱۹۹۹).در این مقاله منظور ما از سازمان مجازی، نوعی ساختار اجتماعی است که ازطریق اداره مجازی و تله کامیوتینگ امکان ایجاد ارتباط و تعامل میان افراد و گروههای کاری را در نقاط جغرافیایی مختلف فراهم می آورد؛ از این رو اداره مجازی و تله کامیوتینگ جزء لاینفک سازمان مجازی به حساب آمده است. سوال اساسی این است که در چنین سازمانی نظارت بر عملکرد کارکنان و کنترل آن با چه سازوکارهایی قابل اعمال است؛ و آیا این شکل سازمانی، با سازوکارهای کنترلی خاص خود، عادلانه است یا خیر؟ سوالی که وبر(WEBER) حدود یک قرن پیش درمورد شکل دیوانسالارانه سازمان طرح کرد (WEBER.۱۹۷۸). در ادامه سعی خواهیم داشت تا پاسخی برای این پرسش بیابیم. سازمان مجازی: مزایا و معایبعلاوه بر دستیابی به حداکثر انعطاف پذیری و توانایی واکنش سریع به تغییرات محیطی که هدف کلیدی سازمان مجازی است، این نوع ازسازمان مزایای دیگری نیز، برای کارکنان،

مـدیران و جامعه دارد. برخی از محققان معتقدنـــد که سازمان مجازی بهره وری کارکنان را افزایش می دهد؛ چرا که کارکنان از انعطاف بیشتر زمانبندی و استقلال در کار برخوردار بوده و می توانند در مدت زمانی که بیشترین کارآیی را دارند، به کار بپردازند (ALVI MCINTYRE, ۱۹۹۳). به علاوه، &تله کامیوتینگ فشارهای روانی مربوط به سفرهای کاری و تعارضات در سازمان را کاهش می دهد (MOKHTARIAN SALOMON, ۱۹۹۷) .ازجمله دیگر مزایای سازمان مجازی این است که هزینه های مربوط به فضای اداری و محدودیتهای مربوط به آن را کاهش می دهد. آی بی ام (IBM) اخیراً مدعی شده است که درنتیجه تله کامیوتینگ به میزان ۷۵ میلیون دلار در سال در هزینه های خود صرفه جویی کرده است (EGAN, ۱۹۹۷). همچنین شرکتها به گستره وسیعتری از استعدادها دسترسی می یابند؛ شرکتهای مجازی می توانند که معلولان حرکتی را نیز به کار گیرند؛ و نیز تله کامیوتینگ سازمانهای مجازی را قادر می سازد که از تبعیض میان کارکنان برمبنای سر و وضع ظاهری آنها اجتناب کنند چرا که دیگر کارکنان به طور فیزیکی دیده نخواهند شد (OLSON,۱۹۸۲) و سرانجام تله کامیوتینگ جامعه را نیز منتفع خواهدساخت چرا که به کاهش آلودگی هوا و معضلات ترافیکی منجر خواهدشد (ALVI & MCINTYRE, ۱۹۹۳).دو عیب عمده ای که برای سازمان مجازی برشمرده اند عبارتند از: ۱ – چالشهای مربوط به نظارت و کنترل که سرپرستان و مدیران با آن مواجهند و ۲ – انزوای کارکنانی که به طور فیزیکی در سازمان حضور ندارند.انزوای کارکنان بر دو نوع است: حرفه ای و اجتماعی. به لحاظ حرفه ای، کارکنان نگران این هستند که از دل بروند، چرا که از دیده رفته اند و درنتیجه از پاداشهای سازمانی محروم بمانند. ازنظر اجتماعی، دغدغه کارکنان از این بابت است که تعامل غیررسمی با همکاران و دوستان خود در سازمان را از دست خواهند داد. دیدگاهی که می تواند خصوصاً در درک ملاحظات مربوط به انزوای حرفه ای کمک کند، عدالت سازمانی است. همه کارکنان درصدد هستند که از بابت دریافت نتایجی که تصور می کنند استحقاق آن را دارند (عدالت توزیعی)، داشتن نقش در فرایندی که ازطریق آن، نتـایج مذکور معین می شوند (عدالت رویه ای) و رفتار عادلانه و توأم با احترام ازطرف سرپرستان خود (عدالت تعاملی) اطمینان حاصل کنند (KURLAND & EGAN, ۱۹۹۹).ادراک کارکنان از عدالت سازمانی از راهبردهای اعمال نظارت و کنترل در سازمان متاثر می شود و خود تله کامیوتینگ نیز در این زمینه نقش دارد. به این ترتیب، راهبردهای نظارت و کنترل از یک طرف و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی ازطرف دیگر، به طور مستقیم در ارتباط با سوالی قرار می گیرند که در انتهای مقدمه این مقاله طرح شده است. راهبردهای نظارت و کنترلچگونه می توان عملکرد کسانی را اندازه گرفت و به کسانی اعتماد کرد و به مدیریت کسانی پرداخت که از لحاظ فیزیکی غایب هستند؟ به طورکلی سه نوع راهبرد برای پاسخ به این سوال پیشنهاد می شود (KURLAND EGAN, ۱۹۹۹) که عبارتند از:الف) کنترل ستاده ها (OUTPUT CONTROLS): برمبنای این راهبرد پروژه هایی به کارکنان تخصیص داده می شود که نتایج آنها به سادگی قابل اندازه گیری باشد. مدافعان این راهبرد معتقدند که موضوع حائزاهمیت نفس نظارت و کنترل نیست. باتوجه به اینکه هدف کلیدی یک سازمان مجازی تحصیل حداکثر تطابق و انعطاف پذیری است، تاکید اصلی بر تفویض اختیار و خودکنترلی کارکنان معطوف است. سازمان مجازی همچون یک جامعه آزاد است؛ یعنی اینکه این سازمان مبتنی بر اعتماد به کارکنان بوده و درعوض از آنان انتظار دارد که مسئولانه رفتار کنند. توسعه و تکامل یک سازمان مجازی مشابه توسعه یک دموکراسی نوپا است که ممکن است در اوایل کار دشواریهای جدی به وجود آورد به گونه ای که بازگشت به دیکتاتوری، مدیران سازمان را وسوسه کند (W.C.TAYLOR, ۱۹۹۵). این قبیل شرکتهای مجازی بر سهیم بودن کارکنان خود در فلسفه شرکت تاکید زیادی دارند. این مقوله به قصد و منظور و اهداف استراتژیک شرکت ارتباط می یابد که ازطریق فرهنگ و ارزشهای مشترک، &در میان کارکنان گسترش یافته و انتقال می یابد.ب) رسمی کردن نیازهای شغلی و استانداردهای عملکرد: از آنجایی که توانایی مدیر برای سرپرستی فیزیکی کارکنان کاهش می یابد، برمبنای این راهبرد سعی می شود که ازطریق نهادینه کردن قوانین و مقررات، شرح شغلها و استانداردهای عملکرد دقیق، نسبت به توانایی کارکنان در انجام

دادن صحیح کارها اطمینان حاصل کرد.پ) رسمی کردن ارتباطات: این راهبرد و راهبرد قبلی ماهیتاً رفتارمدار هستند، درحالی که راهبرد نخست نتیجه مدار به حساب می آید. به طور مشابه با راهبرد قبلی، هرقدر که مسافت فیزیکی میان سرپرست و مرئوس بیشتر باشد، احتمال کمتری وجود دارد که سرپرست به الگوهای ارتباطی غیررسمی و طبیعی برای تبادل اطلاعات اتکا کند (KATZ & KAHN, ۱۹۷۸).نکته حائزاهمیت آنکه، هرچند سازمانهای مجازی می توانند از فناوری جهت نظارت بر کارکنان خود استفاده کنند، «نظارت» سنتی ازطریق «مشاهده» حرکات کارکنان موجبات نارضایتی و تنش روانی را در آنها فـــراهم می آورد و لزوماً به توانایی سازمان در پاسخگویی سریع که هدف کلیدی یک شرکت مجازی است منجر نخواهدشد. این موضوع را می توان با چگونگی نظارت والدین بر فرزندان نوجوان خود مقایسه کرد. می توان با استفاده از فناوری هر حرکت فرزند نوجوان را به طور مداوم تحت نظر گرفت یا اینکه درعوض بیشتر بر ارزشهای مشترک خانوادگی تاکید و اعتماد کرد. به علاوه سرمایه گذاری در فناوریهای پیشرفته لزوماً به بهبود ارتباطات سازمان منجر نخواهدشد. مطالعات موردی در این خصوص حاکی از آن است که موضوع مهمتر، ایجاد یک فرهنگ و ارزشهای مشترکی است که بتواند تطبیق چنین فناوریهایی را با ارتباطات سازمانی آسان کند (MALHOTRA,۱۹۹۷). درمجموع، سازمان مجازی هم به یک » که امکان دسترسی و ارتباطات مداوم را فراهم سازد - این هدف درحال حاضر به دلیل پهنای باند محدود، خصوصاً درمورد داده های بصری و گرافیکی با محدودیتهایی مواجه است - وابسته است و هم به «زیرساختار فرهنگی» که استفاده از فناوریهای جدید را تسهیل می کند.اغلب مطبوعات مربوط به سازمان مجازی روی شکل و فـــرم - پست الکترونیکی، سامانه های اطلاعاتی و... - یا زیرساختار تکنولوژیکی متمرکز شده و کمتر به جوهره اصلی سازمان مجازی و موضوعهای انسانی مربوط با آن یا زیرساختار فرهنگی پرداخته اند. اغلب بسیار ساده است که مسائل و مشکلاتی را که ماهیتاً به دلیل موضوعهای انسانی پیش آمده، ناشی از فنــــاوری ناکارآمد بدانیم. این ساده اندیشی به منزله نادیده گرفتن عامل انسانی در سازمان مجازی و بی توجهی به نقش رهبری در هدایت این نوع سازمان است.تحقیقات میدانی بسیار محدودی تا به حال درباره رابطه بین سه راهبرد کنترل مذکور با دیگر متغیرهای سازمانی، ازجمله ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، صورت گرفته است. نتایج حاصل از یک تحقیق میدانی اخیر (KURLAND EGAN, ۱۹۹۹)، که به منظور مطالعه رابطه بین تله کامیوتینگ و عدالت سازمانی انجـــام شده و سه راهبرد کنترل پیش گفته به عنوان متغیرهای تعدیل کننده در آن به حساب آمده اند، حاکی از آن است که تله کامیـــوتینگ با ادراکات مربوط به عدالت رویه ای و عدالت تعاملی، رابطه مثبت داشته لیکن هیچ نوع رابطه ای بین آن و عدالت توزیعی مشاهده نشده است. برای توضیح رابطـــه مثبت بین تله کامیوتینگ و عدالت رویه ای می توان گفت که با استفاده از تعامل چهره به چهره یا پست الکترونیکی، سرپرستان می توانند کارکنان را مطمئن سازند که به اطلاعات دسترسی داشته و در فرایندهایی نقش دارند که نتایج موردانتظار آنها را تحت تاثیر قرار می دهد.رابطه مثبت بین عــــدالت تعاملی و تله کامیوتینگ را نیز می توان این گونه تعبیر کرد که از آنجایی که مدیران نگران این هستند که آیا کارکنان زمانی که ازنظر فیزیکی غایبند، وظایف خود را به درستی انجام می دهند یا خیر، تنها به آن دسته از کارکنان اجازه استفاده از تله کامیوتینگ را می دهند که اعتماد کافی به ایشان داشتـه باشند که این خود به منزله پاداشی برای این دسته از کارکنان است (NILLES, ۱۹۹۴).هیچ یک از سه راهبرد کنترل رفتار کارکنان در تحقیق پیش گفته، به شکل معنی داری رابطه بین تله کامیوتینگ و ادراکات مربوط به عدالت سازمانی را تعــدیل نکرده است. با این حال، به جز راهبرد ارزیابی مبتنی بر نتایج، دو راهبرد دیگر به طور مستقیم با ادراکات مربوط به عدالت سازمانـی رابطه دارند. جدول شماره ۱ به طور خلاصه نتایج حاصل از این تحقیق را نشان می دهد. شرکت وریفون و قضیه سگ ایرلندیامروزه در آمریکای شمالی مجازاً غیرممکن است که کسی بخواهد در یک رستوران غذا بخورد، یک ماشین کرایه کند و یا در هتل بماند بدون اینکه جهت استفاده ازکارت اعتباری خود، سروکارش با تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری یکی از پایانه های وریفون بیفتد. این امر به طور فزاینده درمورد سایر نقاط جهان نیز صادق

است؛ فروش این شرکت درخارج از ایالات متحده سالانه به میزان ۵۰ درصد افزایش می یابد. از ۱۹۹۰ درآمد کل شرکت تا دو برابر، به بیش از ۳۰۰ میلیون دلار رسیده است.حاتم تیابجی (HATIM TYABJI)، مدیرعامل همیشه سیارووریفون، بالغ بر ۴۰۰ هزار مایل هوایی در هر سال جهت ملاقات با مشتریان، تشویق کارکنان و... سفر می کند. زمانی که او در آسمان نیست مشغول کار با رایانه کیفی خود است؛ این بدین خاطر است که تقریباً همه کارهای اداری در این شرکت بدون کاغذ انجام می شود. «تیابجی» بیش از ۱۰۰ نامه الکترونیکی در روز دریافت و تمام امور را ازطریق زیرساختار الکترونیکی شرکت هدایت می کند. مدل کسب و کار در شرکت وریفون انعکاسی از شرح حال خود «تیابجی» است. او در بمبئی به دنیا آمده، در بیست و دوسالگی به ایالات متحده نقل مکان کرده و در این کشور تحصیلات عالی خود را به پایان رسانده است. وی ازجملـه مدیرانی است که به شدت به ایده های خود متعهد بوده و از رنجش مرئوسانش، درصورتی که به نظر او مستحق آن باشند، پروایی ندارد. چهارخصیصه معرف شرکت وریفون عبارتنداز:دسترسی جهانی: وریفون هیچ اداره مرکزی ندارد و فاقد ملیت مشخصی است. این شرکت یک سوم درآمد خود را، بیرون از ایالات متحده تحصیل می کند و بیش از نیمی ازکارکنان آن در خارج از این کشور مشغول به کار هستند.استقلال مکانی: کارکنان وریفون، همانند مدیرعامل، مقدار زیادی از وقت خود را صرف مسافرت و کار با رایانه می کنند. یک سوم از ۲۵۰۰ کارمند وریفون دست کم نیمی از اوقات را به دور از دفتر خود به سر می برند. مدیران وریفـون نیز هر کجا که مایل باشند زندگی می کنند. شبکه دانش الکترونیکی: تمامی اطلاعات موردنیاز شرکت، به طور جاری (ONLINE) و درهمه جای دنیا و در هر لحظه دردسترس است.فشردگی زمانی: شرکت وریفون این ویژگی را «۶ - ALVI, S.AND D. MCINTYRE, (۱۹۹۳), "THE OPEN - COLLAR WORKER", CANADIAN BUSINESS REVIEW, (SPRING).۷ - BARRY, D. AND M. ELMES, (۱۹۹۷), "STRATEGY RETOLD". ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VOL.۲۲.۸ - CABRERA. E.F. AND J. BONACHE, (۱۹۹۹), "AN EXPERT HR SYSTEM FOR ALIGNING ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGY", HUMAN RESOURCE PLANNING, VOL.۲۲(۱).۹ - CHATMAN, J.(۱۹۹۱). "MATCHING PEOPLE AND ORGANIZATIONS: SELECTION AND SOCIALIZATION IN PUBLIC ACCOUNTING FIRMS", ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, VOL.۳۶.۱۰ - DAVENPORT, T.H. AND K. PEARLSON, (۱۹۹۸), "TWO CHEERS FOR THE VIRTUAL OFFICE", SLOAN MANAGEMENT REVIEW, (SUMMER).۱۱ - EGAN, B. (NATIONAL MOBILITY PROJECT EXECUTIVE FOR IBM), (۱۹۹۷), "FEASIBILITY AND COST BENEFIT ANALYSIS", PRESENTATION AT THE INTERNATIONAL TELEWORK ASSOCIATION ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE. CRYSTAL CITY, VA.۱۲ - EISENHARDT, K, (۱۹۸۵), "CONTROL: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC APPROACHES", MANAGEMENT SCIENCE, VOL. ۳۱.۱۳ - KATZ, D. AND R.L.KAHN, (۱۹۷۸), "THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ORGANIZATIONS", NEW YORK: JOHN WILEY.۱۴ - KRISTOF, A, (۱۹۹۶), "PERSON - ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS", PERSONNEL PSYCHOLOGY, VOL.۴۹.۱۵ - KURLAND, N.B. AND T.D. EGAN, (۱۹۹۹), "TELECOMMUTING: JUSTICE AND CONTROL IN THE VIRTUAL ORGANIZATION", ORGANIZATION SCIENCE, VOL.۱۰(۴).۱۶ - MALHOTRA, Y. (۱۹۹۷), "VIRTUAL CORPORATIONS, HUMAN ISSUES AND

INFORMATION TECHNOLOGY", TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.۵۱.۱۷ - MILES, R. AND C. SNOW, (۱۹۷۸), "ORGANIZATIONAL STRATEGY, STRUCTURE AND PROCESS", NEW YORK: MCGRAW-HILL.۱۸ - MOKHTARIAN, P.L. AND I.SALOMON, (۱۹۹۷). "MODELING THE DESIRE TO TELECOMMUTING: THE IMPORTANCE OF ATTITUDINAL FACTORS IN BEHAVIORAL MODELS" TRANSPORTATION RES. VOL.۳۱ (۱).۱۹ - NILLES, J.M. (۱۹۹۴), "MAKING TELECOMMUTING HAPPEN", NEW YORK: VAN NOSTRAND REINHOLD.۲۰ - OLSON, M.H., (۱۹۸۲), "NEW INFORMATION TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL CULTURE", MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS QUARTERLY (DECEMBER).۲۱ - OUCHI, W. (۱۹۸۱), "THEORY Z: HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE", READING, MA: ADDISON - WESLEY.۲۲ - SELZNICK, P. (۱۹۴۹), "TV. A. AND THE GRASS - ROOTS",, BERKELEY, CA. UNIVERSITY OF CALIFORNIA PRESS.۲۳ - TAYLOR, W.C. (۱۹۹۵), "AT VERIFONE IT'S A DOG'S LIFE (AND THEY LOVE IT!)". FAST COMPANY, (NOVEMER).۲۴ - WEBER, M. (۱۹۷۸), "ECONOMY AND SOCIETY"., UNIVERSITY OF CALIFORNIA PRESS, BERKELEY, CA.*تدبیر

نظارت بر عملکرد مدیران

تقریباً هر سازمانی دارای یک سیستم مدیریت عملکرد است که از آن انتظار می رود اهدافی مهم را در زمینه مدیریت سرمایه انسانی برآورده سازد. اهداف مزبور غالباً عبارتند از برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، کمک به افراد در جهت گسترش مهارتهایشان، ایجاد فرهنگ عملکرد، تعیین اینکه چه کسی مستحق ارتقاء می باشد، تصمیم گیری درباره افرادی که عملکرد ضعیفی دارند و کمک به اجرای استراتژی های کسب و کار.شکی نیست که سیستم مدیریت عملکردی که بتواند به این اهداف جامه عمل بپوشاند، می تواند کمک مهمی به اثربخشی سازمان نماید. اما اینکه چه چیزی یک سیستم مدیریت عملکرد را به سیستمی کارآمد مبدل می سازد، چندان روشن نیست.عوامل مختلفی وجود دارد که می تواند اثربخشی یک سیستم مدیریت عملکرد را تحت الشعاع قرار دهد که در مطالعات تجربی متعدد، بسیاری از این عوامل مورد بررسی قرار گرفته است. مثلاً تحقیقات قابل ملاحظه ای نشان می دهدکه اگر بازخور مداوم ارائه شود، ارزیابی هایی مبتنی بر رفتار صورت بگیرد و ممیزین آموزش دیده به کار گرفته شوند، اثربخشی مدیریت عملکرد، ارتقا می یابد.در عین حال شواهد موجود نشان می دهد که اگر سیستمهای مدیریت عملکرد به درستی اجرا نشوند، پیامدهای منفی قابل ملاحظه ای به دنبال خواهند داشت.بنابراین طراحی واجرای یک سیستم موثر و کارآمد مدیریت عملکرد، از ضروریات سازمانهاست. زیرا پویایی دیگر زیرسیستم های کلان سیستم سازمانی، به طور مستقیم و غیرمستقیم وابسته و تحت تاثیر کیفیت این زیرسیستم قرار دارد. بااین اوصاف، باید ضمن کنکاش در ادبیات موضوعی مربوطه، به جستجوی سیستمی جامع و به روز برای مدیریت عملکرد باشیم.به منظور ارائه دیدگاههای جدید در مدیریت عملکرد و بررسی نقش مدیریت عملکرد در تحقق اهداف سازمانها و نیز مطالعه چگونگی به کارگیری و بومی سازی مدلهای گوناگون مدیریت عملکرد در کشور، همایشی دو روزه از سوی جهاددانشگاهی واحد تهران گروه مدیریت و با همکاری سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در تالار الغدیر دانشکده مدیریت دانشگاه تهران برگزار شد.در این همایش که با حضور صاحبنظران وکارشناسان حوزه مدیریت همراه بود. دیدگاهها و نقطه نظریات مربوط به مدیریت عملکرد در قالب مقالاتی مطرح شد که این

مهم در چند کارگاه آموزشی نیز مورد مطالعه قرار گرفت.ارزیابی عملکرد از دیدگاه سیستمیکی از موضوعات مهم و مطرح در این همایش ارزیابی عملکرد از نگاه سیستمی بود که طی مقاله ای توسط آقای محمد رحمانی بیان شد. آقای رحمانی از دانشجویان دوره دکترای مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی در شروع مقاله خود چنین آورده اند:موضوع ارزیابی عملکرد را می توان از دو دیدگاه مورد توجه قرار داد؛ اول اینکه در ارزیابی عملکرد یک فرد، تنها بر نتایج حاصل از کار او تکیه شود و عملکرد او با یک سری معیارهای مالی قابل مدیریت است. و دوم اینکه عملکرد ماحصل کارکرد یک سیستم است. به طوری که فرد - اگرچه به ظاهر،کننده کار است اما تنها جزیی از این سیستم می باشد. لذا در ارزیابی عملکرد اجزای یک سیستم، باید شرایط دیگر اجزای آن نیز مدنظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی ها و آرمانهای سازمان، از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، به یک ارزیابی واقعی، منصفانه و قابل اتکا خواهد انجامید.مبانی مدیریت عملکردمدیریت عملکرد از دیرباز به عنوان عاملی مهم در اجرای استراتژی های شرکتها مطرح بوده است و غالباً در بیان استراتژی ها به شکل اهداف مالی مورد استفاده قرار می گیرد. از سویی در عملیات مختلف کسب و کار به کار گرفته می شود. این رویکرد به طراحی و به کارگیری سیستم های مدیریت عملکرد در کسب و کار، در اواخر سالهای دهه ۱۹۸۰ به شدت مورد انتقاد قرار گرفت. طی آن دهه مدیریت عملکرد تاکید بیش از حدی بر بعد مالی داشته است:این تاکید، بیشتر بر گزارش دهی سود و زیان بوده است تا فرموله کردن واجرای استراتژی ها. در عکس العمل در برابر این «استدلال بجا» تعدادی از مدلهای کم و بیش جدید مدیریت عملکرد ارائه شد. برخی از این مدلها تا حد زیادی توجه محققین و محریان را به خود معطوف داشت. به عنوان مثال می توان به کارت امتیازی متوازن (KAPLAN AND NORTON) وEVA اشاره کرد.بعد از طرح و به کارگیری مدلهای جدید مدیریت عملکرد، توجه صاحبنظران معطوف به تحولات پس از آن گردید. مطلب مهمی که در این راستا مطرح شده است اینکه فاصله میان برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت عملکرد و کنترل عملیاتی کاهش یافته است.این بدان معنی است که تدوین استراتژی ها، مورد توجه کل سازمان قرار گرفته است. یعنی کلیه بخشهای سازمان در این کار سهیم هستند.به این ترتیب مدیریت عملکرد، به ابزار مهمی برای تدوین و اجرای استراتژی، چه در سطح مدیریت ارشد و چه در سطوح مدیریت عملیاتی تبدیل شده است. بنابراین مدیریت عملکرد، در مقایسه با شکل سنتی آن که بر معیارهای پولی از قبیل ROIوRI تاکید داشت، قلمرو خود را توسعه داده و رفته رفته گرایش استراتژیک بیشتری یافته است.در عین حال تحقیقات تجربی نشان می دهد که سیستم های مدیریت عملکرد، بسته به منطقه جغرافیایی، سوگیری های متفاوتی داشته است. آقای رحمانی افزود، در تشریح فرایند طراحی و اجرای یک سیستم جامع مدیریت عملکرد، اساساً سه کارکرد مدیریت عملکرد، مورد توجه قرار می گیرد مانند همسویی استراتژیک و اولویت بندی، ارزیابی و تشویق، کنترل عملیاتی و یادگیری و بهبود.معیارهای مختلفی باید در یک سیستم جامع مدیریت عملکرد، لحاظ گردد که برای تحقق کارکردهای اساسی این سیستم، لازم است به ماهیت سازمان توجه شود. در یک سازمان حرفه ای، به معیارهایی نیاز است که جوابگوی ارزیابی نوع خاص فعالیتهای حرفه ای مربوط بوده و پرورش دهنده رفتار مطلوب باشد. در نظام ارزیابی عملکرد، تکیه صرف بر یکی از ابعاد - از جمله بعد مالی - برای تحقق اهداف مدیریت عملکرد که عبارتست از ارزیابی فعالیتهای صورت گرفته و هدایت آنها در مسیر موردنظر، کافی نیست. برای حرکت در مسیر استراتژیک سازمان، بلکه باید معیارهای ارزیابی عملکرد بااین استراتژی ها همسویی داشته باشند. همچنین در طراحی و اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد، نگرش سازمان و کشور مورد نظر در زمینه کسب و کار و ساختار صنعت آن نیز از عوامل تاثیرگذار می باشد.الگوی تکاملی کارکنانیکی دیگر از سخنرانان این همایش آقای دکتر ایرج سلطانی مدیر تحقیقات نیروی انسانی فولاد مبارکه بود، که نقش الگوی تعالی قابلیت کارکنان در توسعه منابع انسانی را بیان داشتند وی سخنان خود را این گونه آغاز کردند:بهبود سازمان مستلزم بهبود مستمر کارکنان و بهبود شرایطی است که عملکرد کارکنان را غنی می سازد. دانش خمیرمایه اصلی سازمان

دانش مدار است و این کارکنان توسعه یافته هستند که توان تبدیل دانش به محصولات، کالا و خدمات را دارند. برای پرورش منابع انسانی، آموزش زیاد کافی نیست بلکه لازم است تا برنامه توسعه منابع انسانی به صورت برنـــامه ریزی شده و نظام مند عمل نماید. یکی از الگوها و استانداردهایی که به سازمانها کمک می کند تا برنامه توسعه کارکنان را استاندارد و نظام دار نمایند و کارکنان نیز در یک فـــرآیند تخصصی پرورش یابند، الگوی P-C.M.M می باشد. از طریق این الگو می توان برنامه های بهبود مستمر سازمان را نهادی و اهـــــداف کسب و کار را دنبال نمود. مدل P-C.M.M تعهد و الزام اساسی به این دارد تا حیطه فرآیندهای کلیدی، بهبودها، خط مشی ها و روشهای مربوط به منابع انسانی در کل سازمان، صرف نظر از کارکردهای هر بخش نهادی و دنبال شود.شایان ذکر است که الگوی P-C.M.M یک چارچوب تکاملی برای مدیریت و پرورش نیروی کار ارایه می کند و همه فعالیتها از جذب و پرورش تا به کارگیری موثر منابع انسانی را نظام مند و استاندارد می نماید.سازمان و فرهنگ مشارکتیالگوی تعالی قابلیت کارکنان((P-C.M.M در یک فرایند حرفه ای کارکنان را رشد و توسعه می دهد و در حفظ و نگه داری منابع انسانی به سازمانها کمک می نماید تا بتوانند به سازمانی برتر و متعالی تبدیل شوند این کار از طریق بسترسازی برای بهبود نیروی انسانی در یک برنامه بهبود مداوم و مستمر، تجلی پیدا می کند. تعالی در مدلP-C.M.M بیانگر توانایی و قابلیت سازمان در بهبود دانش و مهارتهای نیروی کار خود و همسونمودن عملکرد بااهداف کسب وکار سازمان می باشد. الگوی تعالی پنج سطح دارد که نمایانگر پنج فرهنگ مختلف است و در رابطه با حیطه های مهمی نظیر جذب، توسعه، انگیزش، ارتقاء و آموزش، استعدادهای لازم را برای بهبود همسو، توسعه نرم افزارهای سازمان، توسعه محصول همه قابلیت بهبود فرایندهای سازمان را راهبری می نماید. الگوی تکامل قابلیت کارکنان در موارد زیر به سازمانها کمک می کند:- مشخص کردن تکامل اقدامات منابع انسانی.- راهبری برنامه توسعه مستمر منابع انسانی.- تعیین اولویتها برای مداخله فوری.- یکپارچه سازی و توسعه منابع انسانی با بهبود فرایندها.- ایجاد فرهنگ مزیت مهندسی نرم افزار.براین اساس الگوی تعالی قابلیت کارکنان با رویکردی کل گرایانه به موضوعات منابع انسانی پرداخته و اصل کلیدی آن عبارت است از الزام اساسی به این که حیطه فرایندهای کلیدی، بهبودها، مداخلات، خط مشی ها و روشها، در کل سازمان بدون درنظر گرفتن حیطه عملکردی هربخش و یا هر واحد، نهادی شوند در این رهگذر همه بهبودها از دل سازمان تراوش می کند و تمرکز حول محور فرهنگ مشارکتی در محیطی مبتنی بر کار تیمی است که در آن ابتکار فردی و خلاقیتها تشویق و ترغیب می گردد.ساختار الگوی تعالی قابلیت کارکنانبه طور کلی ساختار الگوی تعالی قابلیت کارکنان را می توان در مولفه های زیر خلاصه نمود:۱ - مفهوم تعـــالی قابلیت که شامل سطوح زیر می باشد:سطح ۱ : شروع که در این سطح توجه دهی به منابع انسانی است.سطح ۲ : قابلیت تکرار که در آن توجه به یکپارچگی در منابع انسانی مورد نظر است.سطح ۳ : مبانی تعیین شده که در آن تمرکز بر شناسایی قابلیتهای کارکنان است.سطح ۴ : مدیریت کردن که در آن تمرکز بر تیمهای کاری شایسته است.سطح ۵ : بهینه سازی که در آن تمرکز بر بهبود مستمر منابع انسانی است. ۲ - توسعه قابلیتهای کارکنان:تلاش در جهت بهبود قابلیت کارکنان در سطح ۲ (قابلیت تکرار).شناسایی نیازهای آموزشی در ارتباط با وظایفی که بایستی انجام دهند با آموزش و توسعه شروع می شود.قابلیتهای ارتباطی شفاهی و کتبی از طریق آموزش ارتباطات بهبود می یابد و در سطح تعریف شده سازمان به دانش و مهارتهای لازم برای اجرای فرآیندهای تجاری توجه می نماید. در سطح اداره شده، مربیان افراد یا تیمها را برای توسعه ارشاد و هدایت می کنند و سرانجام در سطح بهینه سازی، کارکنان قادر به انجام کارهای ابتکاری بوده و یا برنامه های فردی لیاقتها و شایستگیهای خود را توسعه می دهند.فرایند سلسله مراتبیآقای محمدجواد سلجوقی مدیر آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان سیستان و بلوچستان و خانم فرانک حسین زاده سلجوقی، عضو هیات علمی دانشگاه، طی مقاله ای بر کاربرد توام روش فرایند سلسله مراتبی و تحلیل پوشش داده ها در ارزیابی عملکرد واحدهای خدمات عمومی تاکید کردند. در مقاله این دو کارشناس چنین آمده است:ایران اولین کشور آسیایی است که در سال ۱۳۲۷ شروع به برنامه ریزی

اقتصادی کرده اما باوجود صرف زمان و هزینه های کلان هنوز موفق به صنعتی شدن و رسیدن به اهداف توسعه مورد نظر خـــود نشده است. صاحب نظران معتقدند که تنگناهای اداری مهمترین عامل موفقیت برنامه ها بوده است. بعد از انقلاب، دولت جمهوری اسلامی ایران با تجدید نظر در برخی از مقررات دولتی سعی نمود محیط سالمی برای تشکیلات دولتی پدید آورد، اما با گسترش فعالیتهای دولت وتاسیس نهادها و سازمانهای جدید اقتصادی بویژه افزایش دخالت دولت در زندگی اقتصادی حجم و قدرت بوروکراسی افزایش بیشتری پیدا کرد و سازماندهی تشکیلات دولتی نیز دشوارتر شد.ارزیابی عملکرد چه در کل نظام اداری و چه در زیر سیستمهای آن علی رغم درك اهمیت آن توسط مدیران، شاید به دلیل پیچیدگی کمتر مورد توجه واقع شده است، که ساده کردن در عین دقیق بودن، کمك شایانی در عمومیت بخشی آن می کند.ارزیابی عملکرد بر اصول: اقتصادی بودن عملیات و کارایی استوار است. اصل اقتصادی بودن عملیات، صرفه جویی اقتصادی و استفاده بهینه از منابع و امکانات جهت تولید یا ارائه خدمت است. از این رو در مفهوم اقتصادی بودن، قیمت تمام شده در فرایند تولید کالا و خدمت و ارائه آن به جامعه حائز اهمیت است ولی از آنجا که در خدمات عمومی هدف، کسب سود نیست، این اصل، کاربرد محدودی دارد. اما در اصل دوم یعنی کارایی، ارتباط میان داده ها و ستاده است که باافزایش ستاده در مقابل داده عملکرد بهبود می یابد. بنابراین، معیارهای کمی و قابل اندازه گیری، اساس سنجش کارایی به شمار می آید.امروزکمترین تردیدی نسبت به وجود اصل نظام ارزیابی عملکرد از سوی نظـــریه پردازان حوزه سازمان و مدیریت و سیاستگذاران وجود ندارد این امر تاحدی جدی است که بسیاری از صاحبنظران وجود یا عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد موثر و کارآمد را با حیات و مرگ سازمان در ارتباط مستقیم می دانند.دستگاههای اجرایی و سایر موسسات فعالیتهای گوناگون و گستــرده ای به عمل می آورند که در صورت وجود ارزیابی منظم و مستمر از فعالیتهای خود می توانند ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف خود در جهت بهبود عملکرد یا حتی بازنگری ماموریتها و تجدید اهداف، اقدام نمایند.هرچند تاکنون در زمینه ارزیابی عملکرد به هردلیل نظامی کارا و موجه تدوین نگردیده است ولی درباره ضرورت و لزوم آن هم متفق نظرند که در همین ارتباط قانون برنامه و بودجه کشور مصوب ۵۱/۱۲/۱۵ در بند هشتم از ماده پنجم ارزشیابی کارایی و عملکرد در دستگاههای اجرایی کشور و گزارش آن به نخست وزیـــر را از وظایف آن سازمان بر می شمرد و اداره ای نیز به همین منظور تشکیل شده است که با اصلاحیه های انجام شده در قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۵۳ این وظیفه از وظایف سازمان برنامه و بودجه حذف و به سازمان امور اداری و استخدامی کشور محول شد. پس از ادغام دو سازمان برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی و تشکیل سازمان جدید این وظایف به سازمان مدیریت و برنامه ریزی محول شد.از سوی دیگر تحول در نظام اداری چنان مورد توجه بوده است که مجلس در برنامه های اول و دوم دست دولت را برای ایجاد تحول به طور کامل باز گذاشت، اما چرا این تلاشها علیرغم تلاشهای فراوان به نتیجه نرسیده است، خود موضوعی پیچیده و قابل بررسی می باشد.در برنامه های تحول در نظام اداری وظیفه بررسی، تنظیم و ایجاد نظام ارزیابی عملکرد در دستگاههای اجرایی مصوب هیات وزیران در آبانماه ۱۳۸۱ به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور محول شد از طرفی شناخت مشکلات اساسی در جهت گیریها و سیاستهای حاکم بر اداره بخش آموزش عالی و ارائه پیشنهادهای مناسب مدیریتی برای ارتقای بهره وری این بخش پیش بینی گردیده است که توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی باید به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به صورت مشترك سپرده شود.مروری اجمالی بر اهم تحولات نظام اداری طی ۲۳ سال پس از پیروزی انقلاب اسلامی نشان می دهد سازوکاری مناسب برای نظارت بر عملکرد تعبیه نشده است و نظارتهای موجود فاقد ویژگیهای نظارت اثربخش می باشد که به عنوان یک مانع در روند فعالیت مدیران تلقی می شود.سخنرانان در ادامه می افزایند، سازمان اداری نوین کشور دارای تاریخچه ای طولانی بوده و از ویژگیهای خاصی برخوردار است. این ویژگیها خود عمدتاً ناشی از عوامل بنیادی مانند جامعه سنتی در حال تحول ایران، انقلابات اجتماعی - سیاسی قابل توجه در جامعه، وسعت جغرافیایی کشور، تمرکزگرا بودن حکومت، استراتژیك بودن موقعیت

جغرافیایی – سیاسی جامعه، برخورد عمدتاً تقلیدگرایانه مصلحان اداری کشور، تحولات نوسازی (گسترش نظام آموزش و پرورش، گسترش شهرنشینی، زیربناسازی جدید ارتباطی و...) نفتی بودن منابع درآمدی دولت، تحولات یکباره در حجم درآمدها و منابع بودجه، هریک به نوبه خود سازمان اداری کشور را در جهتی خاص متحول کرده اند و در نهایت مجموعه ای بزرگ و پیچیده در عین حال ناسازگار در این زمینه به وجود آورده اند.در این سازمان اداری نوین، ارزیابی عملکرد نظام آموزش عالی از دو منظر حائزاهمیت است. نخست اینکه خود عضوی از مجموعه نظام اداری است پس نمی تواند از معضلات آن برکنار باشد و دوم از آنجا که می تواند تحول آفرین نظام اداری موجود باشد قابل اهمیت است.مروری بر ادبیات و تاریخچهاز زمانی که انسانها به صورت اجتماعی زندگی کردند راه حلهای مختلفی از شیوه های زندگی را پشت سر نهاده اند. از زندگی کوچ نشینی و مبتنی بر شکار و صیادی و دامداری تا اقتصاد مبتنی بر کشاورزی و یکجانشینی و انقلاب صنعتی و هم اکنون که در جهان فراصنعتی به سر می بریم، همواره ارزیابی عملکرد از ابعاد مختلف مدنظر بشر بوده است. پیدایش حکومتهای مختلف و پیشرفتهای فیزیکی و تکنولوژیکی سبب تکامل حکومتها گردید و پیدایش حکومتها در غالب دموکراسی را موجب شد.دولتها مجبور به ارائه خدمات متنوع و زیادتری گردیدند و حق به مردم و وظیفه برگردن حکومتها ماند و روز به روز انتظارات جامعه افزایش یافت و به تبع آن باعث گسترش واحدهای خدماتی شد که مسئله ارزیابی آنها به منظور بهبود عملکرد مورد توجه قرار گرفت.امروز نیز تعاریف مختلفی از نظام ارزیابی عملکرد ارائه می شود.مثلاً نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند اندازه گیری و سنجش به علاوه قضاوت با وضعیت مطلوب و مورد نظر و نحوه دستیابی آن دانست. صاحبنظران مدیریت، اندازه گیری عملکرد در بخشهای دولتی را چنین تعریف کرده اند:۱ – اندازه گیری عملکرد تلاشی است سیستماتیک برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن تا چه اندازه است.۲ – اندازه گیری عملکرد ابزاری ضروری برای پاسخگویی به سوالاتی در مورد بهبود بهره وری در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی و قابلیت پاسخگویی می باشد.۳ – اندازه گیری عملکرد دولت روشی است برای پاسخ به این پرسش که آیا انتظارات با عملکرد دولت تطابق دارد یا خیر؟۴ – ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد در دستگاههای اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه های اجرایی.۵ – فرایند سنجش جامع عملکرد دستگاههای اجرایی در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی، توانمندسازی و قابلیت پاسخگویی، در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه های اجرایی صورت می گیرد.درصورت اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد بخصوص در بخشهای دولتی، نتایج و دستاوردهای متعددی به شرح ذیل برای دولت و یا سازمان موضوع ارزیابی حاصل خواهد شد:– توسعه فرایند هدف گذاری صحیح؛– تقویت فرایند بهبود دائمی (کایزن)؛– بهبود مدیریت امور و توسعه مدیریت علمی در سازمان؛– استفاده بهینه از منابع، بخصوص منابع انسانی سازمان؛– ارتقای توان دستیابی سازمان به اهداف و در نتیجه اثربخشی آن؛– تصمیم گیری دقیق تر مسئولان به واسطه مشخص شدن نقاط قوت و ضعف عملکردها؛– افزایش مشارکت جامعه با مجموعه دولت به واسطه آگاهی آنها از عملکرد دولت.این گزارش در پایان خاطرنشان می سازد که افزایش مشارکت کارکنان در امور و در نهایت نهادینه شدن پذیرش تغییر و تحول در جامعه و به تبع آن در مجموعه موجب بهبود عملکرد فرد، سازمان و درنهایت جامعه خواهد شد.در تمامی متون، موضوع کارایی و بهره وری به عنوان یک روش مفید حتی به لحاظ کیفی نیز نظر صاحبنظران را به خود معطوف داشته است.ارتباط آموزش با بهبود عملکردبررسی نقش آموزش در افزایش کارایی نیروی انسانی سازمانها محور سخنرانی خانم مینو سلسله بود که در این همایش مطرح شد.خانم سلسله در این باره اعتقاد دارد: در دنیای فرا رقابتی کنونی، رسیدن به حداکثر بهره وری یک ایده آل نیست، بلکه یک ضرورت است و سازمانها بدون توجه به اندازه شان برای رسیدن به این هدف ضروری، ناگزیرند عملکرد انسانی و درنتیجه عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند.اما عملکرد انسانی تابع چه عواملی است؟

اندیشمندان افزایش کارایی سازمانها را درگرو افزایش کارایی منابع انسانی می دانند. افزایش کارایی منابع انسانی نیز در بند آموزش، توسعه دانش، مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت آمیز می باشد. درواقع آموزشهای اثربخش و مبتنی بر هدف و سرمایه گذاری بر روی کارکنان بهبود عملکرد را درپی دارد.البته آموزشهایی می توانند موجب افزایش کارایی شوند که هدف دار، پیوسته و پرمحتوا باشند. این گونه آموزشها در ارتقای کیفیت و کمیت کارهای نیروی انسانی یک سازمان، موثر هستند.وی افزود، ورووم (VROOM) در سال ۱۹۶۴ و همچنین استریز(STREES)، پرتر (PORTER) و بیک لی (BIGLEY) در سال ۱۹۹۶ عوامل تعیین کننده عملکرد شغلی را به شرح زیر خلاصه می کنند:F(M ´ A ´ O)= عملکردیعنی عملکرد تابعی است از انگیزش، توانایی و فرصت. که توانایی مساوی است با (مهارت ´ دانش) و انگیزش برابر است با (نگرش ´موقعیت) و عملکرد انسانی مساوی است با (انگیزش ´ توانایی) درنهایت عملکرد سازمانی از حاصلضرب:(فرصت ´ منابع ´ عملکرد انسانی) بدست می آید.حال برای بررسی بهتر عوامل تاثیرگذار، به ترتیب از کل به جزء می رویم:عناصر عملکرد سازمانی عبارتند از: فرصت، منابع و عملکرد انسانی عناصر عملکرد انسانی شامل انگیزش و توانایی است و مهارت و دانش، عناصر مهم توانایی می باشند.خانم سلسله در بخش دیگری از مقاله خود به تشریح عناصری چون مهارت، دانش و نگرش پرداخت و آنها را این گونه بیان کرد: رابرت کاتز مهارتهای موردنیاز مدیران یک سازمان را به مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. او معتقد است که ارتقای مهارت های سه گانه مدیریت تاحد زیادی درگرو آموزش است.در مرتبه دوم، دانش قرار دارد، که بنا به تعریف عبارت است از اطلاعاتی که افراد از آن استفاده می کنند.در جدول سلسله مراتب دانش می خوانیم:دانش، اطلاعاتی است که افراد از آن استفاده می کنند و اطلاعات داده هایی است که برای فرد در کار یا زندگی ارزش دارد و درنهایت داده ها حقایق و سمبل های محیط اطراف ما می باشند.نتیجه اینکه، آموزش، با ارتقای مهارت و دانش، می تواند سبب افزایش توانایی و درنتیجه بهبود عملکرد فرد و سازمان شود.وی نگرش را شیوه نسبتاً پایداری می داند که فرد در راه اندیشیدن یا رفتارکردن در برابر هر مسئله به کار می گیرد.نگرش حالتی روانی و روان شناسانه عصبی، مبتنی بر تجربه است که تاثیری پویا را در فرد اعمال کرده و او را آماده واکنش نشان دادن به شیوه ای ویژه در برابر برخی از اشیاء و وضعیت ها می سازد.تفاوت نگرش با عقیده در این است که نگرش در یک سطح عمیق تر و نسبتاً عاقلانه قرار دارد و گاه استمرار بسیار زیادی را نمایان می سازد.نگرشها زیر لایه عقاید و دیگر کردارهای شکل گرفته و رسمی شده هستند. ارج نهادن ها، و استدلالها با گوناگونی فراوان شان، امیدها، آرزوها، نگرشها و ارزشهای انسانی از لحاظ تحول تاحد زیادی به رویدادهایی وابسته اند که یادگیری نامیده می شود.به همین دلیل است که برنامه آموزشی می تواند، با ایجاد یک نگرش مثبت سبب ارتقای عملکرد فرد شود.عملکرد سازمانیتحقیق هایی که در طی سالهای متمادی انجام شده است نشان می دهند که ۴ مانع در مقابل عملکرد سازمانی وجود دارد:۱ - فقدان دانش: افراد فاقد خبرگی لازم هستند یا به توانایی خود اعتماد ندارند و نمی دانند که از آنان چه انتظاری می رود.۲ - فقدان تمایل: دارای انگیزه لازم برای انجام کار نیستند. آنان نمی خواهند آنچه را که از آنان انتظار می رود انجام دهند یا انجام آن را خشنودکننده نمی یابند.۳ - فقدان توانایی: فرد برای شغل نامناسب است.۴ - مداخلات بیرونی: سیستم به گونه ای است که مانع از عملکرد مورد انتظار می شود، مثلاً تجهیزات یا منابع موردنیاز یا سایر موانع بیرونی، مانع عملکرد مناسب می شوند. موانع ۱ تا ۳ را می توان با آموزش از میان برداشت: یعنی فقدان دانش، فقدان تمایل و فقدان توانایی. اما اگر مانع عملکردی، مداخلات بیرونی باشند، آموزش تاثیر ناچیز یا اندکی بر عملکرد خواهد داشت.درواقع، بهبود عملکرد به معنای به دست آوردن نتایج بهتر از طریق کار سریعتر، کارآمدتر و اثربخش تر است که ازطریق پیداکردن شیوه های جدید کارکردن انجام می شود که منتهی به موفقیت در تولید نتایج بهتر می شود. آموزش به عنوان بخشی از یک سیستم بزرگتر است که به صورتی طراحی شده تا عملکرد را بهبود بخشد.* تدبیر

قانون نظارت بر مسافرتهای خارجی کارکنان دولت

ماده ۱ – برای نظارت بر امر مسافرتها و مأموریتهای غیر ثابت کارکنان دولت و کلیه دستگاه‌هایی که به نحوی از بودجه عمومی کشور و شرکتهای‌دولتی استفاده می‌نمایند، هیأتی از افراد ذیل در وزارت امور خارجه تشکیل می گردد: ۱ – نماینده رییس جمهور به عنوان رییس هیأت.۲ – معاون وزیر امور خارجه.۳ – معاون وزیر اطلاعات.۴ – معاون وزیر دستگاه ذیربط بدون حق رأی.۵ – دو نفر از نمایندگان مجلس شورای اسلامی به انتخاب مجلس به عنوان ناظر تبصره ۱ – حداکثر ۱۵ روز پس از تصویب این قانون دستگاه‌های ذکر شده در این ماده موظفند نسبت به معرفی نماینده خود اقدام نمایند تبصره ۲ – دبیرخانه این هیأت در نهاد ریاست جمهوری مستقر خواهد شد تبصره ۳ – دبیرخانه موظف است حسب مورد با اعلام قبلی دستور جلسه و دعوت از اعضاء هیأت نسبت به تشکیل جلسات اقدام نماید ماده ۲ – صدور گذرنامه و بلیط برای مأمورین و پرداخت کلیه مخارج مسافرت منوط به مجوز از هیأت فوق می‌باشد ماده ۳ – کلیه دستگاه‌های موضوع این قانون مکلفند تقاضای مأموریت و مسافرت و فهرست اسامی افراد اعم از این که سفر آنان بنا به درخواست‌طرف خارجی یا هزینه‌های میزبان باشد و یا دستگاه مربوطه، همراه با توضیحات کتبی حداقل یک ماه قبل برای هیأت ارسال نمایند تبصره ۱ – مأموریت و مسافرتهای مقامات و همطراز آنان موضوع تبصره ۲ ماده ۱ قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت مصوب۱۳۷۰.۶.۱۳ مستثنی می‌باشد تبصره ۲ – مأموریتهای محرمانه وزارت اطلاعات از شمول این قانون مستثنی خواهند بود تبصره ۳ – اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که برای ارائه مقاله خود در کنفرانسهای بین‌المللی معتبر که مورد تأییدوزارتین فرهنگ و آموزش عالی و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی هستند شرکت می کنند از مفاد این طرح مستثنی می‌باشند ماده ۴ – هیأت موظف است حداکثر ظرف مدت یک ماه جواب رد یا قبول را به دستگاه مربوطه اعلام نماید ماده ۵ – مسافرتها باید در جهت مأموریت محوله و اجرای وظایف دستگاه‌های مربوطه و دارای اهمیت کافی باشد ماده ۶ – گزارش کلیه مسافرتهای فوق‌الذکر حداکثر ظرف یک ماه باید به اطلاع کمیسیون مربوط در مجلس شورای اسلامی برسد ماده ۷ – مسئولین متخلف از این قانون به حکم محاکم قضایی ملزم به پرداخت حداقل دو برابر کلیه هزینه‌های ناشی از مسافرتها به خزانه دولت‌می‌باشند قانون فوق مشتمل بر هفت ماده و شش تبصره در جلسه روز یک‌شنبه بیستم شهریور ماه یک هزار و سیصد و هفتاد و سه مجلس شورای اسلامی‌تصویب و در تاریخ ۱۳۷۳.۶.۲۳ به تأیید شورای نگهبان رسیده است رئیس مجلس شورای اسلامی – علی‌اکبر ناطق نوری * http://tarh.majlis.ir/?ShowRule&Rid=EDC۵B۵CB-۳۵EC-۴۲۰A-۹A۸E-۸۵۶FCA۷۲۴ED۰

نظام پایش و نظارت در قوه قضاییه

نظام پایش و نظارت، ارزشیابی و اعتبار بخشی در قوه قضاییهتدوین: دکتر ناصر محمدی مشاور معاونت حقوقی و توسعه قضایی مقدمهنظام پایش و نظارت، ارزشیابی و اعتباربخشی در دستگاه قضایی براساس و محوریت برنامه دوم توسعه قضایی در قالب توسعه سیستم های قضایی در معاونت حقوقی و توسعه قضایی – مرکز مطالعات راهبردی از بهار سال ۸۵ با برگزاری کارگاه آموزشی و شرکت نمایندگان ۲۹ استان شکل گرفت.

مبنای نظری و فکری این سیستم به استناد" من حاسب نفسه ربح و من غفل عنها خسر "و" حاسبوا قبل ان تحاسبوا "می باشد که محاسبه اعمال و عملکرد همیشه با فواید فراوان و غفلت از آنها موجب ضرر و زیان می باشد از سوی دیگر حدیث شریف می فرماید که قبل از اینکه مورد محاسبه قرار بگیرید به حساب و اعمال خود را ارزیابی کنید نشان می دهد که از اجزای اصلی در مدیریت نظام اسلامی برقراری سیستم کارآمد برای اطمینان از عملکرد صحیح می باشد. حدیث فوق نظام خودارزیابی را مقدم بر

ارزیابی بیرونی تلقی کرده و آثار مثبت مترتب بر آن را بر شمرده است. مطلب دیگر حدیثی از رسول گرامی اسلام(ص) می باشد که فرموده اند من برای امتم بیش از فقر اقتصادی از ضعف تفکر و سوءتدبیر هراس دارم نشان می دهد که مدیریت و برنامه ریزی و کنترل عملکرد در نگرش مدیریتی اسلام چه جایگاه رفیع و ارزشمندی دارد.بدنبال تشکیل کارگاه کشوری، ۱۳ استان براساس تشخیص و احساس نیاز و بصورت داوطلبانه و منطبق با الگوی ارائه شده نسبت به تدوین سیستم های نظارتی اقدام کردند و دادگستری کل استان اصفهان بطور ویژه کارگاهی با حضور بیش از ۲۰ نفر از مدیران و قضات برجسته استانی، برگزار کرد. نتیجه ارزیابی ها نشانگر وجود نیازو تقاضا در دستگاه قضایی برای بهینه سازی روشهای نظارتی و ارزشیابی درسطح استانها داشت و بهمین دلیل کارگاه کشوری طراحی سیستم های نظارتی و ارزشیابی در موضوعات مختلف کاری در دستگاه قضایی، و با حضور نمایندگان ۱۳ استان که عملا نسبت به طراحی الگوها و حتی پیاده سازی آنها اقدام کرده بودند بمدت سه روز برگزار گردید و ۱۵ سیستم در قالب چهار کارگروه طراحی شد و برای اجرای آزمایشی بصورت داوطلبانه متوسط ۴ سیستم بازای هر استان تقسیم کار شد.طرح به استحضار ریاست محترم قوه قضاییه رسید که با موافقت ایشان بصورت آزمایشی و به مدت سه ماه به اجرا گذاشته شد بدین ترتیب نیمه دوم دی ماه ۸۵، ارزیابی عملکرد استانها انجام خواهد شد و نتایج حاصله به استحضار ریاست محترم قوه قضاییه خواهد رسید و در صورت تایید بصورت بخشنامه به کشور ابلاغ خواهد شد.این مقاله درصدد است که نسبت به معرفی اجمالی طرح اقدام نماید . واژه نامه:نظام: نظام عبارت است از مجموعه بهم پیوسته، هدفمند و سیستماتیک(اجرای مرحله به مرحله)پایش: پایش عبارت است از چک کردن، مشاهده و تحت نظر داشتن. مثال: مشاهده روند تشکیل دادگاه، مشاهده شیوه مشاوره مردم در واحد ارشاد و معاضدت قضایی، چک کردن روش عریضه نویسینظارت: نظارت عبارت است از مراقبت کردن، حفاظت کردن ، راهنمایی کردن بعبارت دیگر، نظارت عبارت است از مراقبت توام با راهنمایی و بازخورد. مثال: مشاهده و چک کردن روش اداره دادگاه و تهیه گزارش و ارائه آن به رئیس دادگاه و مراجع ذیربط (بدون قضاوت)، چک کردن روش اجرای احکام – ثبت مشاهدات و ارائه گزارش، چک کردن روش اجرای حقوق شهروندی توسط ضابطین دادگستری و تهیه گزارشات و ارسال آن به مراجع ذیربط.ارزیابی: ارزیابی عبارت است تخمین، اندازه گیری کردن، مرور و محاسبه کردن یا بعبارت دیگر ارزیابی عبارت است از یک فرآیند نظام مند که اطلاعات هدفمندی را به منظور ارزشیابی و ارزشگذاری جمع آوری می کند. مثال: ارزیابی عملکرد قاضی به منظور ترفیع پایه.ارزشیابی: ارزشیابی عبارت است از تطبیق نتایج ارزیابی با استانداردها و معیارها و قضاوت در باره آنها (ارزشگذاری). مثال: بررسی نتایج ارزیابی عملکرد تشکیل دادگاه و انطباق آن با استانداردها و قضاوت در رابطه با میزان انطباق و تطبیق و امتیازدهی آن.اعتباربخشی: اعتباربخشی عبارت است تشخیص انطباق کامل عملکرد یک فرد یا یک سازمان با استاندارد ها و معیارهای الزامی و انجام اقدام مناسب و از پیش تعیین شده. مثال: ارزشیابی عملکرد قضات و تطبیق آنها با استانداردها در عملکرد و تصمیم گیری در رابطه با ترفیع پایه یا اعمال محرومیت ها و برخورد انتظامی با تخلفات قضات، بررسی پرونده توسط دادگاه تجدید نظر و تطبیق شکلی با آیین دادرسی و تایید یا نقض رای دادگاه بدوی، ارجاع آن به مرجع دیگر، انشای حکم جدید و موارد دیگر.پایایی: پایایی عبارت است از حصول نتیجه یکسان در تکرار ارزیابی توسط فرد در زمانهای مختلف یا افراد مختلف در یک زمان تعیین شده. از معیارهای ارزش یک سیستم، حصول نتیجه یکسان در تکرار آن می باشد. اصولا اگر یک سیستم درست طراحی شده باشد باید در جریان ارزیابی در زمانهای مختلف و توسط افراد مختلف نتیجه یکسان حاصل گردد.اعتبار: اعتبار یک سیستم عبارت است از میزان انطباق آن با قوانین و مقررات و اهداف نظام اجرایی بعبارت دیگر اعتبار یک سیستم عبارت است سیستمی که بتواند اجرای قوانین و مقررات و تحقق اهداف نظام را ارزشیابی کند. بطور مثال اگر دستگاه قضایی مسئولیت اجرای عدالت، احقاق حقوق فردی و حقوق عامه را دارد اصولا نظام ارزشیابی دارای اعتبار باید بتواند دقیقا اجرای عدالت و میزان تحقق حقوق فردی و عامه را نشان دهد؛استاندارد: استاندارد عبارت است از حد یا حدود قابل قبول در اجرای یک عمل یا طراحی یک

سیستم؛هدف نظام پایش و نظارت، ارزشیابی و اعتباربخشی:ایجاد اطمینان لازم در سطح جامعه، مدیران ارشد کشور و مدیران اجرایی از اجرای صحیح و ارزش مدار فعالیتها و خدمات درست طراحی شده یعنی" انجام درست کارهای درست. "طراحی صحیح فعالیتها و فرآیندها منجر به تحقق اهداف سازمان می گردد که این مفهوم در اثربخشی معنا شده است و انجام صحیح کارها، منجر به افزایش بهره برداری از منابع سازمانی و افزایش کارآئی می گردد. بنابراین انجام صحیح کارهای صحیح منجر به بهره برداری صحیح از منابع سازمانی در راستای اهداف می گردد این چنین سازمانهایی را سازمانهای بهره ور می نامند.اجزای نظام پایش و نظارت و ارزشیابی و اعتباربخشی:برای طراحی و پیاده سازی نظام، در هفت مرحله اقدام شده است:مرحله اول) تشخیص و شناخت موضوعات برای طراحی و پیاده سازی سیستمدر این مرحله مجموعه موضوعات برای نظارت و ارزشیابی و اعتباربخشی بر اساس مدل فرآیندی شناسایی و گروه بندی میگردد. در این مرحله، بدنبال شناخت براساس نیازهای دستگاه قضایی و اهمیت آنها، اولویت بندی اولیه انجام میگردد طبعا با توجه به گستردگی خدمات قضایی موضوعات فراوانی برای پیاده سازی سیستم قابل شناسایی می باشدمرحله دوم) طراحی پروتکل ها و دستورالعملهای اجرایی برای هر کدام از موضوعاتدر این مرحله پروتکل و دستورالعملهای اجرایی طراحی میشود. در طراحی سیستم ها اجزای زیر باید مشخص گردند:۱) سیستم مورد استفاده شامل الف) سیستم پایش و نظارت، ب) سیستم ارزشیابی و ج)سیستم اعتباربخشی؛سیستم نظارت و پایش عمدتا برای حصول اطمینان از اجرای صحیح و منطبق با زمان بندی و سایر موارد کنترلی در مدیریت پروژه یا بعبارت بهتر اطمینان از اجرای صحیح فرآیند استفاده میشود. بطور مثال می توان از نظارت بر حسن اجرای دادگاه نام برد که آیا جریان تشکیل دادگاه درست برگزار می شود؟ مراحل تشکیل پرونده کدامند؟ و چگونه پرونده تشکیل میشود؟ شیوه تحقیق چگونه است و چه مراحلی را طی میکند؟ و بدرقه زندانی چگونه صورت میگیرد؟ اجرای احکام چگونه است؟ یا در مسائل مدیریتی، فرآیند تصمیم گیری چه مراحلی را طی میکند؟ ارزشیابی عملکرد چگونه انجام میشود؟ و سایر موارد مشابه.در سیستم ارزشیابی، نظام قضایی در صدد تحلیل میزان انطباق عملکرد با استانداردها، قوانین و مقررات و بخشنامه ها بر می آید. علاوه بر تطبیق عملکرد با استانداردها، نظام امتیازدهی مناسب و متناسب مورد نیاز می باشد تا سطح عملکرد مورد قضاوت قرار گرفته و زمینه برای اتخاذ تصمیم لازم فراهم گردد. بطور مثال ارزشیابی عملکرد قضات نیازمند طراحی استانداردهایی که بتوان دانش، شم و استنباط قضایی، رفتار و منش قاضی، رفتارهای اجتماعی و شان قضایی، و سایر موارد مرتبط را بر اساس آنها قضاوت کرد دارد.در سیستم اعتباربخشی بر اساس نتایج حاصله از نظام ارزشیابی تصمیم گیری لازم متناسب با موضوع اخذ میگردد بدین ترتیب اعتباربخشی با تصمیم همراه است مثل تصمیمی که بدنبال ارزشیابی عملکرد قضات مبنی بر نحوه ادامه کار قضایی اتخاذ میگردد آیا قاضی صلاحیت لازم برای ادامه کار قضایی را دارد یا باید بر اساس ضعف عملکرد مشمول قوانین و مقررات انتظامی گردد؟ بعبارت دیگر نظام اعتباربخشی بدنبال صدور مشروعیت و صلاحیت هاست بهمین دلیل در دستگاه قضایی براساس وظایف ارزشی مثل تامین عدالت، احقاق حقوق فردی و حقوق عامه از جایگاه ویژه ای برخوردار است و متناسب با ارزش هر کدام نیازمند تامل و توجه خاص خواهد بود؛۲) ابزار مورد استفاده متناسب با هر کدام از سیستمها شامل: مشاهده، چک لیست، مصاحبه، فرم نظرسنجی حضوری، فرم نظرسنجی مخفی پستی، فرم نظرسنجی الکترونیکی، پرسشنامه، ابزار الکترونیکی مثل دوربین مداربسته، نظام های اطلاعاتی، جدول استانداردها و سایر ابزاری که می توانند متناسب با هرکدام از سیستم ها تعیین گردند. انتخاب ابزار مناسب یکی از مهم ترین بخشها تلقی میگردد. بطور مثال می توان از ابزار مشاهده و چک لیست برای پایش و نظارت استفاده کرد، از پرسشنامه ها و فرمهای ارزیابی و جدول استانداردها می توان به عنوان ابزار مناسب برای ارزشیابی استفاده کرد و یا مقررات انضباطی و نتایج ارزشیابی در سیستم اعتباربخشی بهره جست؛۳) انتخاب روش مناسب برای پیاده سازی:این قسمت به طراحی روش و مراحل اجرایی سیستم می پردازد و مرحله به مرحله و بطور شفاف نحوه اجرا را مشخص می سازد بنحوی که از تکرارپذیری از اعتبار لازم برخوردار باشد؛۴) چارچوب زمان بندی:هدف از این بخش، تعیین زمان مناسب و متناسب با نوع

سیستم و با رعایت امکانات و تسهیلات سیستم می باشد بطور مثال بعضی از سیستم ها نیازمند زمان بندی سنواتی هستند مثل هر شش ماه یکبار، یا هر سه ماه یکبار، یا در بعضی از موارد در زمان خاص، مثل ارزشیابی برنامه سه ماهه اول سال، و در بعضی از موارد بصورت اتفاقی هم از نظر زمانی و هم مکانی، مثل نظارت ناگهانی از از جریان تشکیل دادگاهها بدون هماهنگی و اعلام قبلی، و مسائل مشابه آن؛۵) مکان پیاده سازی:اصولا هر پروتکلی باید مشخص سازد که محل اجرای سیستم کجاست هم از نظر گستره کار مثل همه دادسراهای استان، یا دادگاههای بدوی مرکز استان یا شعبه اول تجدید نظر یا .... ؛۶) مسئول اجرا: هر پروتکل مشخص می کند آیا اشخاص حقیقی باید مسئولیت پیاده سازی را برعهده داشته باشند در این حالت نام و مشخصات افرادی که بعنوان بازرس، ناظر یا ارزیاب هستند مشخص میشوند یا اینکه می توان اشخاص حقوقی را نام برد مثل معاونت آموزش برای نظارت بر آموزش حین کار در دادگاهها و دادسراها یا شوراهای حل اختلاف؛۷) چارچوب تهیه گزارش: اصولاـ برای تهیه گزارش هر کدام از سیستم ها باید فرم و چارچوب مشخصی تهیه گردد تا دقیقا اطلاعات جمع آوری شده بطور سازمان یافته جمع آوری و تحلیل گردند. در چارچوب تهیه گزارش ذی نفعان یا بهره برداران از گزارش نیز مشخص میشوند؛مرحله سوم) طراحی استانداردهادر این مرحله برای هر کدام از موضوعات براساس قوانین و مقررات، آیین دادرسی، بخشنامه های ریاست محترم قوه و سایر موارد استانداردها مشخص می گردند.استانداردها می توانند شامل نیروی انسانی، تجهیزات و امکانات مورد نیاز، فرآیندها و شیوه اجرای کار، یا حتی نتایج حاصله باشند بطور مثال تعداد نیروی انسانی قضایی در شعبات تجدید نظر، تعداد نیروی انسانی دفتری در شعبات تجدید نظر، تعداد کل نیروی انسانی مورد نیاز پشتبانی در مجتمع ها یا حوزه های قضایی، تعداد کامپیوتر مورد نیاز برای شعبه. این موارد می توانند بصورت نسبت ها باشد مثل تعداد پرونده قابل رسیدگی به ازای هر شعبه یا قاضی.علاوه بر موارد قابل استاندارد شدن، حد یا حدود استاندارد نیز باید تعیین گردد که در بعضی از موارد فقط حداقل بیان میشود مثل وجود یک نفر نیروی دفتری بازای هر شعبه بعنوان حداق مورد قبول، در بعضی از موارد وجود یا عدم مطرح است مثل وجود دفتر وقت دهی، پلمپ شدن دفتر وقت دهی، موارد می توانند استاندارد عملکردی باشد مثل عدم لاـک گرفتگی در دفتر وفت دهی و ....تعیین نوع استاندارد نیز در این بخش ضروری است که شامل دو نوع استاندارد از این طرح می باشد اول استانداردهای الزامی که وجود و رعایت آنها الزامی است و فقدان آنها رفع مشروعیت می کند مثلاـ در مورد عملکرد قاضی، عدم اخذ رشوه یک استاندارد الزامی است که عدم وجود آن یعنی رشوه گیری می تواند رفع مشروعیت بکند و دوم استانداردهای عمومی که وجود آنها بهتر ولی عدم آنها رفع مشروعیت نمی کند.مرحله چهارم) طراحی پرسشنامه ها، چک لیستها، فرمهای گزارشدر این مرحله براساس هر کدام از سیستم ها، ابزار مورد استفاده طراحی میشود. طراحی پرسشنامه ها باید براساس اصول علمی و منطقی و با رعایت قواعد طراحی باشد و در تدوین آنها ملاحظه خصیصه های پایایی و اعتبار ضروری است؛مرحله پنجم) پیاده سازی آزمایشی و بازنگری و اصلاح سیستمدر این مرحله بطور آزمایشی سیستم پیاده سازی می شود تا در جریان آن، اشکالات، ابهامات مشخص و نسبت به رفع آنها اقدام گردد.برای پیاده سازی سیستم ها در این مرحله، ۱۵ سیستم در نظر گرفته شده است که عبارتند از:ساماندهی نظام ارجاع در دادسراهاساماندهی نظام ارجاع در دادگاههای عمومی(جزایی)کنترل اوقات نظارت در دادسراهای عمومی و انقلابکنترل قرار بازداشت موقت در دادسراهای عمومی و انقلابارزشیابی کیفی آراء محاکم بدویاعتبار بخشی آراء محاکم بدویساماندهی ابلاغ اوراق قضائیساماندهی امر ارجاع به کارشناسینظارت بر عملکرد شوراهای حل اختلافارزشیابی کیفیت آموزش شوراهانظارت بر گزینش اعضاء شوراهای حل اختلافاعتبار بخشی شوراهای حل اختلاف وقت رسیدگی در دادگاههای تجدیدنظر استانوقت رسیدگی در دادگاههای بدویوقت رسیدگی در دادسراها سیستم های فوق در استانهای زیر در حال اجرای آزمایشی می باشد:آذربایجانشرقی، اصفهان، فارس، خراسان جنوبی، مرکزی، اذربایجانغربی، یزد، کهکیلویه بویراحمد، کردستان، لرستان، سمنان، گلستان و مازندران.براساس تصمیم گیری در کارگاه دو روزه ۲۹ و ۳۰ آذر ماه استانهای زیر به جمع اضافه شدند:بوشهر،

ایلام، کرمانشاه، همدان، زنجان، خراسان شمالی، چهارمحال بختیاری و بدین ترتیب استانهای مشمول طرح آزمایشی به ۲۰ استان افزایش یافته است.مرحله ششم) پیاده سازی نهایی با رعایت شرایط محلی و بومی سازی آن در سطح استانهامرحله بعدی تشکیل کارگروههای تخصصی در حیطه های انتخاب شده و با حضور تعدادی از قضات برجسته و با مشارکت مراجع ذیصلاح برای نهایی کردن سیستم ها در زمستان ۸۵ خواهد بود.بسط و گسترش کمی و کیفی سیستم ها در سال ۸۶ بطور کامل بر کل فرآیند دادرسی و مدیریت در سیستم قضایی را شامل خواهد شد که به استاندارد شدن یا ارتقای سیستم به طرف استاندارد شدن کامل منجر خواهد شد.مرحله هفتم) طراحی پروژه های اصلاحی و ارتقای سیستمهای اجرایی و فعالیتهای دستگاه قضاییاستانهای مجری به تبع انجام سیستم های پایش و نظارت، ارزشیابی یا اعتباربخشی، نسبت به طراحی پروژه های اصلاحی اقدام کرده اند و طبعا ماهیت مدیریت در دستگاه قضایی، این الزام را بوجود می آورد که هر گونه شناخت مشکل، با رفع آن و بهبود سیستم همراه باشد و بهمین جهت بررسی اثرات و پیامدهای مطلوب پیاده سازی سیستم از نوع تکوینی بوده و بطور تدریجی و مستمر ارتقای خدمات مدیریتی و قضایی را بدنبال خواهد داشتمرحله هشتم) ارزشیابی نتایج حاصله و مستندات سازی و تهیه گزارشتنظیم گزارشات تحلیلی مبنی بر بهبود سیستم ها و ارتقای عملکرد خدمات قضایی و مدیریتی بصورت سنواتی و هر شش ماه یکبار امکانپذیر خواهد بود که انتظار می رود اولین گزارش مستند و قابل ارائه آن در خرداد ماه سال ۸۶ تهیه گردد.گزارش عملکرد استانها، در شماره بعدی نشریه محترم ماوی ارائه خواهد شد.تذکر: دریافت پروتکلها و دستورالعملها، از بهمن ماه ۸۵ بر روی سایت معاونت حقوقی توسعه قضایی امکانپذیر خواهد بود و برای دریافت مستقیم آنها، علاوه بر در خواست از حوزه ریاست کل دادگستری استان، همه مدیران و قضات محترم می توانند با معاونت حقوقی و توسعه قضایی مکاتبه نمایند

*-http://www.judiciary-

A٪D٨٪AA٪D٩٪٨٢٪D٨٪B۶٪D٨٪A٧٪D٩٪٨A٪D٩٪٨A/tabid/٨٩/ctl/Edit/mid/۴٢٠/~/tabid/١٢۶/Default.aspx

بهره گیری از مکانیزم کنترل بر اساس MAC

Cyberoam با بهره گیری از مکانیزم کنترل بر اساس MAC آدرس، امنیت بر مبنای هویت و شناسه کاربر را ارتقا داد. شرکت Elitecore Technologies ارائه کننده محصولات مدیریت یکپارچه تهدیدات با نام سایبروم (Cyberoam UTM)، به تازگی سری جدیدی از ابزارهای خود را برای افزایش کارایی حفاظت برپایه تشخیص هویت، که می تواند قابلیت اطمینان بسیار بالایی را ایجاد کند، معرفی کرد.ابزارهای جدید سایبروم که شامل اجباری سازی MAC-کاربر شده و هویت کاربر را با کامپیوتر متحد می کند، از دسترسی های غیر مجاز به شبکه با استفاده از شناسه کاربران دیگر جلوگیری به عمل خواهد آورد. رابط کاربری باز، پشتیبانی از زبان های چینی و هندی برای افزایش سهولت کار با این سیستم در سطح جهان و پشتیبانی از تونل سازی بدون تهدید (TFT) برای داشتن ترافیکی امن و پاکیزه از طریق VPN از دیگر امکانات جدیدی است که به این ابزارها اضافه شده است.Abhilash Sonwane مدیر محصولات امنیتی Cyberoam می گوید ": Cyberoam تنها محصولی است که راه حل های امنیتی که می توانند آدرس MAC را مستقیما در شناسه هویتی ادغام کنند ارایه می کند. این راه حل می تواند به کمک سازمان هایی بیاید که می خواهند شناسه کاربری خاصی را با یک ماشین فیزیکی خاص ترکیب کنند. همچنین ابزارهایی که از این تکنولوژی استفاده می کنند می تواند امنیت بالاتری را برای شبکه و همچنین قابلیت اطمینان بیشتری را نیز برای داده ها ایجاد نماید. این تکنولوژی مخصوصا می تواند در موسسات تحقیقاتی و سازمان های تجاری که از شبکه های wi-fi استفاده می کنند کارآمد باشد. در چنین محیط هایی کاربران معمولا هویت یکدیگر را جعل کرده و سعی می کنند با تغییر آدرس های IP رد پای خود را پاک کنند.همچنین تکنولوژی تونل سازی بدون تهدید (TFT) از سایبروم تمامی ترافیک موجود در VPN را برای تشخیص

بدافزارها، اسپم ها و مزامین دیگر می کاهد. تکنولوژی TFT به شرکت های تجاری بزرگ اجازه می دهد تا سیاست های برپایه هویت خود را برای دسترسی به اینترنت از طریق VPN تعیین کرده و دسترسی از طریق VPN را به بخش های خاصی از شبکه، آدرس های IP، سرویس ها و یا کاربران خاص محدود نمایند.نیاز به دسترسی از راه دور و یا راه حل های VPN در فضای تجاری و با توجه به این موضوع که بسیاری از کاربران در حال حرکت و جابه جایی به کار با شبکه می پردازند به سرعت در حال گسترش است. سازمان ها به تونل های دسترسی بدون تهدید و امن نیاز دارند تا داده های تجاری حساس خود را از طریق VPN مبادله کنند.سایبروم همچنین پشتیبانی چند زبانه را با رابط گرافیکی جدید خود در دسترس قرار داده و در حال حاظر زبان های چینی و هندی را نیز به مجموعه زبان های در دسترس اضافه کرده است. این امر گسترش سریع تر تکنولوژی های فوق را در بازار جهانی به همراه خواهد داشت. پشتیبانی از این دو زبان باعث راحتی هر چه بیشتر کاربران در دو کشور بسیار بزرگ که دارای سریع رشد بازاری در جهان هستند خواهد شد. همچنین با توسعه محصولات جدید این امکان فراهم خواهد آمد تا در آینده نزدیک Cyberoam بتواند زبان های بیشتری را نیز مورد پشتیبانی قرار دهد.علاوه بر اینها راه حل های فعال با دسترس پذیری گسترده از Cyberoam با کاهش تعداد خطاها امکان دسترسی مداوم و بهره ور به ابزارهای حساس، داده ها و سرویس ها را در سازمان ها و گروه های مختلف فراهم می آورد. این امکانات به سازمان ها اجازه می دهد تا میزان زمان استفاده مفید از شبکه های خود را افزایش داده و به بهترین کارایی با متعادل سازی بار در زمان بروز خرابی های سخت افزاری دست پیدا کنند.گفتنی است سایبروم اکنون در ۵۵ کشور حضور دارد و تا کنون دوبار موفق به کسب پنج ستاره از مجله SC به دلیل ابزارهای منحصر به فرد خود، یعنی UTM های بر پایه تشخیص هویت، شده است.

بررسی و کنترل فرمها

الف – طبقه بندی بر حسب قلمرو استفاده فرمهای داخلی که در بخش کوچکی از سازمان مورد استفاده قرار می گیرند , مثل فرم کار آموزی که در واحد آموزش , به کار می رود . فرمهای استاندارد که در کلیه بخشهای سازمانی مورد استفاده اند , مثل برگ مرخصی و یا لیست حقوق . ب- طبقه بندی بر حسب کار و وظیفه فرم ۱-فرمهای پرسنلی , مثل حکم استخدام ۲- فرمهای مالی , مثل دفتر روزنامه ۳- فرمهای آموزشی , مثل کارنامه دانشجو ۴- فرمهای تدارکی , مثل فرم خرید ۵- فرمهای تعمیراتی و نگهداری وسایل ساختمان , مثل برگ بازدید از وسایل موتوری و شناسنامه وسایل ساختمان . ۶- فرمهای متفرقه . مراحل بررسی و کنترل فرم برای بررسی فرمهای سازمانی و ایجاد بهبودی در آنها , طی مراحل زیر ضروری است:مرحله اول ـ بررسی فرمهای موجود در این مرحله آنالیست , نمونه ای از فرمهای موجود سازمانی را جمع آوری می کند . مرحله دوم ـ تجزیه و تحلیل فرمهای موجود در این مرحله , آنالیست , با تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود به بررسی نقایص , کاستیها , و ایرادات و نارسیهای فرمهای موجود می پردازد . مرحله سوم ـ تهیه طرح پیشنهادی برای فرمهای مورد نیاز در این مرحله آنالیست با استفاده از اطلاعاتی که از مراحل پیشین به دست آورده است , برای تهیه هر یک از فرمهایی که وجودشان را برای سازمان ضروری تشخیص دهد , قدمهای زیر را بر می دارد : ۱-تعیین هدف فرم آنالیست در ابتدا , بایستی به روشنی مشخص کند که منظور از تهیه فرم چیست و مدیریت با استفاده از فرم, قصد دارد به چه نتایجی دست یابد . ۲- تعیین عنوان فرم فرم به وسیله عنوان شناخته می شود , بنابراین آنالیست باید در تعیین عنوان فرم , دقت کافی کند , به نحوی که در عین سادگی گویای محتوای فرم باشد ۳- تعیین شماره یا کد فرم معمولا برای فرمها , شماره ای در نظر گرفته می شود که این شماره , یکی از مشخصه های فرم است برای شماره گذاری فرمها می توان از اعداد , حروف و یا از ترکیبی از آنها استقاده کرد .۴- نظر خواهی از تکمیل کنندگان و استفاده کنندگان فرم آنالیست بایستی اطلاعات کافی را درباره واحدهایی که از فرم استفاده می کنند , کسب کند و فرم را با توجه به نیاز واحدها و توان تکمیل کنندگان تنظیم نماید . ۵- تعیین

اطلاعـاتی که بایـد در فرم درج شونـد لازم است که فرم فقط مشـتمل بر اطلاعاتی باشـد که به آنها احتیاج است . هر موردی که در فرم گنجانـده میشـود, بـایستی حتمـا مـورد اسـتفاده قرار گیرد . در غیر این صـورت , موجب پیچیـد گی فرم و اتلاف وقت و هزینه خواهد شد . ۶- تهیه طرح فرم حال آنالیست , می تواند به طرح ریزی فرم بپردازد و از ابتکار و خلاقیت خود و همچنین از شـناختی که به دست آورده است , مـدد بگیرد و برای فرم مورد نظر, طرحی در انـدازد که در عین شـکیل بودن , پاسـخگوی نیـاز واحـد نیز باشد . ۷- اسـتفاده آزمایشـی از فرم در یک واحد نمونه با توزیع فرم در یک واحد کوچک , قبل از اینکه فرم در سطح گسترده ای توزیع شود و صـرف هزینه زیـادی را سـبب گردد , می توان به اشـکالات و نقـایص احتمـالی فرم پی برد و به این ترتیب از عکس العمل ها و بازخوری که تکمیل کننـد گان فرم و اسـتفاده کننـد گان آن, نشان می دهنـد , اسـتفاده کرد . ۸- جرح و تعـدیل فرم , با اسـتفاده موثر از باز خور در این مرحله آنالیست با اسـتفاده از نقطه نظرات افراد ذینفع و اشکالات واقعی, تغییرات و اصلاحات مورد نیاز را در فرم ایجاد می کند .۹- تهیه فرم نهایی پس از انجام تغییرات لازم, فرم نهایی تنظیم می شود و به ضمیمه بر گ دستور چاپ فرم, برای مدیریت ارسال میگردد تا در صورت تایید, برای چاپ آن اقدام شود.

مدیریت و کنترل کارگری تجربه ی انقلاب روسیه

بسیاری از احزاب چپ بر این پندارند که اگر طبقه ی کارگر در اولین فرصت مالکیت خصوصی را دولتی نکند و کارگرانِ مدیر را جـایگزین سـرمایه داران بـورژوا نکنـد، قصـد سـازش بـا سـرمایه داری را دارد. مثلاًـ برخی آگاهـانه از واژه ی کنـترل برای تعریف مـدیریت کـارگری مـالکیت اجتمـاعی اسـتفاده می کننـد. به همین دلیـل برای بسیاری از نیروهـای چپ تعجب آور خواهـد بود که دریابند بلشویک ها درک کاملاً متفاوتی از مقوله ی کنترل کارگری داشـتند و منظورشان دولتی کردن عاجل کل صـنایع نبود. در این رابطه لنین در تزهای آوریل تأکید می کند": قصد ما پیاده کردن عجولانه ی سوسیالیزم نیست، بلکه می خواهیم تولید اجتماعی و توزیع کالاهـا را یـک بـاره تحت کنترل و نظارت شوراهای نماینـدگان کارگری قرار دهیم ".او در جزوه ی" آیا بلشویک ها می توانند قدرت دولتی را حفظ کنند "؟می نویسد، مشـکل اصلی مصادره اموال سرمایه داران نیست، بلکه کنترل سراسری و همه جانبه بر سرمایه داران و متحدانشان توسط طبقه ی کارگر است. پس از به قدرت رسیدن بلشویک ها، این سیاست لنین دنبال شد. پیش از آن که جنـگ داخلی در ماه مه ۱۹۱۸ اوج گیرد، به دسـتور دولت بلشویک تنها بانک ها و سـندیکای شـکر دولتی شدند و اگر چه شوراهای محلی خودسـرانه بعضـی از کارخانجات را مصادره کردند، بخش وسـیعی از صـنایع در دست بخش خصوصی باقی مانده بود. اما ببینیم چرا بلشویک ها چنین سـیاستی اتخاذ کردند؟ تروتسـکی این مسأله را چنین توضیح می دهد": همان طرح شعار کنترل کارگری نتیجه ی دوره ی انتقالی در صـنایع بود. شـرایطی که سـرمایه داران و عواملشان دیگر نمی توانسـتند بـدون کارگران قدمی بردارنـد، امـا در عین حـال کـارگران هنوز به پیش شـرط هـای لازم برای دولتی کردن کل صـنایع نرسـیده بودنـد، مـدیریت فنی در اختیارشان نبود و ارگان های لازم برای این امر را هنوز بر پا نکرده بودند. "در چنین شـرایطی به نفع پرولتاریا بود که تحول سـرمایه ی خصوصـی به سـرمایه ی دولتی و سیسـتم سوسـیالیستی تولید با ایجاد کمترین اغتشاش در اقتصاد مملکت حاصل شود و تا آن جا کـه ممکـن است ضـربه ای به ثروت ملی وارد نشـود. به همین دلیـل چه در موقـع دستیـابی به قـدرت و چه بلافاصـله پس از آن، در شرایطی که طبقه ی کـارگر قـاطع ترین و محکم ترین مبارزه را برای دستیابی به قـدرت پشت سـر گـذارده بود، پرولتاریای شوروی آمـاده بود شـکل گیری یـک دوره ی انتقالی در کارخانجات، صـنایع و بانک ها را بپـذیرد. منطق چنین برخوردی، بخشاً سیاسـی و بخشاً تکنیکی بود. در درجه اول وجه تکنیکی آن را مورد بحث قرار می دهیم. در ماه های قبل از انقلاب صاحبان سـرمایه و عوامل شـان تا آن جا که می توانسـتند در سیسـتم اقتصادی روسـیه اخلال ایجاد کرده بودنـد. قبل از انقلاب و بلافاصـله پس از آن احتکار رایـج بـود و تـورم بی حـدی بر اقتصـاد حـاکم بـود. در حقیقـت در هر دوره ی انقلابـی، سـرمایه داران، نگران از آینـده ی سـرمایه

خصوصی، وسایل تولید، توزیع و مبادله، را به ابزار مبارزه ی سیاسی تبدیل می کنند. در نتیجه، پرولتاریای روسیه مانند طبقه ی کارگر در هر جامعه ی انقلابی مجبور بود با پیش بینی های لازم و اتخاذ سیاست های دقیق، از یک فاجعه ی سیاسی اقتصادی جلوگیری کند. بورژوازی مانند دیگر طبقات حاکم، نقش مهم ویژه ای در توزیع اجتماعی کار، سازمان دهی و تقسیم تولید ایفا می کند. طبقه ی انقلابی، قدرت کافی، توانایی حرفه ای و سازمان های لازم برای ایفای فوری این نقش را در اختیار ندارد. تجربه ی انقلاب اکتبر اهمیت نکات فوق را نشان داد. بلشویک ها پس از به قدرت رسیدن با مشکلات اساسی در سازمان دهی سراسری صنایع روبرو شدند. در دسامبر ۱۹۱۷، بوخارین، رادک و همراهانشان که طرف دار ملی کردن فوری کلیه ی صنایع بودند، شورای عالی اقتصاد ملی" واسنکا "را تشکیل دادند. اما حتی این ها نیز در مصادره کامل و فوری صنایع با مشکلات عملی روبه رو شدند و چنین سیاستی را عملی ندیدند. در عمل قدرت" واسنکا، "فراتر از قدرت پتروگراد نبود. برنامه ی تولید و شبکه ی پرسنل حرفه ای کمونیست هایی که بتوانند سازمانده، آماردان یا حتی کارمندان قابلی برای سازمان دهی و مدیریت تولید در روسیه باشند، را در اختیار نداشت. کارمندان دولتی بلشویک ها را تحریم کرده بودند. این مسائل با در نظر گرفتن وضع اسفناک اقتصاد کشور به مراتب حادتر شده بود. تماس بین پتروگراد و استان ها درهم ریخته بود. راه آهن اوضاعی مغشوش داشت. سیستم ترابری پس از سه سال جنگ داغان گشته بود". واسنکا "حتی نمی توانست چند تکه چوب برای میز و وسایل مرکز اداری خود تهیه کند، تا چه رسد به این که فعالیت اقتصادی ۵۰ میلیون نفر را برنامه ریزی کند. ای. اچ. کار(تاریخ نویس) در بررسی تاریخ انقلاب بلشویک می نویسد که کارگران بعضی شهرها مجبور شدند صاحبکارانی را که از شهر بیرون کرده بودند، باز گردانند. از طرف دیگر سرمایه داران و متخصصان شان، حاضر نبودند تجربیات و اطلاعات خود را داوطلبانه در اختیار طبقه ی کارگر قرار دهند، در همین رابطه لنین می گوید": ما باید از آن ها (سرمایه داران و کارمندانشان) بیاموزیم... حزب پرولتاریا و پیشروی آن تجربه ی کار مستقل در سازمان دهی شرکت های بزرگ اقتصادی را که با احتیاجات میلیون ها نفر پاسخ می دهند، ندارد. "در آن دوره کنترل کارگری، وسیله ای شد برای پاسخ گویی به این احتیاج و کنترل خرابکاری های اقتصادی بورژوازی. هدف آن افشای فعالیت های صاحبکاران و بازرگانان در انظار عمومی بود تا بدین وسیله مانع ادامه ی خراب کاری های اقتصادی آن ها شود و در صورت لزوم آن ها را ولو به زور قانع کند در پست ها و مقام های خود باقی بمانند. کوشش بر این بود که در صورت امکان آن ها را مجبور کنند فعالیت تولیدی خود را زیر کنترل و نظارت شدید کارگران ادامه دهند. در عین حال دولت جدید فرصتی به دست آورد تا حین آن سازمان های جدید خود را برپا دارد، کادرهای کمونیست را برای مدیریت آموزش دهد و زیربنا را بازسازی کند تا بتواند کارگران را در مقام مدیران صنایع در سطوح کشوری درگیر کند. در نتیجه کنترل کارگری سیاست موقتی بود به منظور تسهیل عبور انقلاب از سخت ترین دوره ی خود. نقش دوگانه ی این کنترل عبارت بود از محدود کردن تدریجی قدرت بورژوازی در حالی که هم زمان، پرولتاریای را برای مدیریت صنایع آماده می کرد.حتی در دوره ی جنگ داخلی، در شرایطی که احتیاجات سیاسی انتقال مدیریت صنایع به جمهوری کارگری را ایجاب می کرد، بلشویک ها هم چنان کمک فنی سرمایه داران و کارمندان آن ها را می طلبیدند و آن ها را در مقام کارمندان عادی دولتی استخدام کرده، در خدمت صنایع به کار می بردند. البته باید اذعان داشت که سیاست کنترل کارگری از نظر اقتصادی موفقیت چندانی نداشت، عده ی زیادی از کارمندان در شرکت ها و صنایع دست به خرابکاری زدند و پس از محکومیت مجبور شدند از محل کار بگریزند. در دوره ی جنگ داخلی متخصصان بورژوا از هر نوع همکاری با بلشویک ها خودداری کردند و به سفیدها (ارتجاع) پیوستند، اگر چه بلشویک ها مزایا و حقوق خاصی برای آن ها در نظر گرفته بودند. این مسأله ضربه ی شدیدی به دولت کارگری وارد کرد. اهداف سیاست کنترل کارگری را می توان چنین خلاصه کرد: پرولتاریا با اعلام آمادگی در پیاده کردن اشکال انتقالی از کنترل کارگری می تواند بخش های محافظه کارِ طبقه ی کارگر را به طرف خود جلب کند و بخش های فنی، اداری، بانکی خرده بورژوازی را خنثی کند. اگر سرمایه داران و رده های

بالای مـدیران سـیاست آشتی ناپـذیری در قبال این شـیوه ی اقتصادی اتخاذ کنند و تخریب اقتصادی را دنبال کنند، در انظار عمومی مسئولیت سیاست های حاد دوره ی بعدی بر دوش آن ها خواهد بود، در حالی که پرولتاریا به درستی می تواند مطرح کند که آن چه در توانش بوده برای بهبود اوضـاع اقتصـادی انجـام داده است. اهمیت این مسأله در جـامعه ای چون شوروی که دهقانان، خرده بورژوازی روسـتایی، اکثر جمعیت را تشکیل می دادنـد، دو چنـدان است. اگر چه عمر کنترل کـارگری در شوروی کوتـاه بود، می توان نتیجه گرفت که برآورد سیاسـی آن در پیروزی نهـایی بلشویـک ها بی تأثیر نبود. سـیاست کنترل کارگری در دوره ی انقلاب برنـامه ی واقع بینـانه ای اتخـاذ کرده بود. در یکی از اولین دسـتور عمـل هـای کـارگری که در آوریل ۱۹۱۷ توسـط پتروگراد برای صنایع جنگی تهیه شـده است چنین آمده است": کلیه ی دسـتورات مربوط به مدیریت داخلی کارخانه، اعم از ساعات کار، حقوق، اسـتخدام، اخراج، تعطیلات... بایـد توسط شورای کارخانه صادر شود. مدیر کارخانه باید از این دسـتورات مطلع شود. "قطع نامه ی اولین کنگره ی سراسری شوراها تأکید می کند که شرکت اکثریت کارگران در شوراهای محل کار لازم و ضروری است. هم چنین صاحبکارانی که صـنایع را رها نکرده اند و متخصصان فنی و علمی باید در شوراها شرکت کنند. شوراهای کارخانجات و مغازه ها، چه محلی و چه سراسـری اجازه دارند کلیه ی حساب ها و پس اندازهای محل کار خود را بررسی کنند و مدیریت مجبور است کلیه ی اطلاعـات لازم را در اختیار آن ها قرار دهـد. در ادامه ی همین سـیاست، دومین شورای سراسـری کمیته های کارخانه اعلام کرد که کلیه ی شوراهای کارگری می توانند کلیه ی کسانی را که قادر نیستند رابطه ی صـحیحی با کارگران داشته باشند، اخراج کنند و پرسـنل اداری کارخـانه تنهـا بـا موافقت شورای کـارگری حق فعالیت دارد. به عبارت دیگر، کنترل کارگری، به این معنی بود که کارگران در مورد تصـمیمات صاحبکاران و مدیران حق وتو داشـتند. در تابستان ۱۹۱۸، وقتی که کنترل کارگری به صورت جـدی پیاده شـد سـرمایه داران و صاحبکاران شدیـداً مورد کنترل قرار گرفتند. زمانی در خانه محبوس بودند، زمانی مجبور به پاسخ گویی در برابر شورای کارگری، به عبارت دیگر کنترل کارگری تضـمین کننـده ی قـدرت دولت کارگری بود. البته این توانایی و قـدرت نافی دستیابی به موافقت نامه هایی با بورژوازی نبود. اما این موافقت نامه ها، در شـرایط قـدرت کامل پرولتاریا ی سازمان یافته و در شرایطی که طبقه ی کـارگر قـدرت دولتی را در دست داشت، به امضـاء رسـید. به عبـارت دیگر زمـانی که طبقه ی کـارگر قـدرت دولتی را در دست دارد، کنترل کارگری که سرمایه داران و مدیران صنایع را اسماً صاحب صنایع و شرکت ها بداند، الزاماً مماشات بـا سـرمایه داری نیسـت، بلکـه برعکس چنیـن سـیاستی می توانـد زمینـه سـاز سـرکوب سـرمایه داران بشـود.

http://militantmag.blogfa.com/post-۹۹.aspx

مروری بر تاریخچه کنترل کیفیت در آلمان

در میان کشورهای صـنعتی جهان، آلمان با در اختیار داشـتن بخش بزرگی از بازار بین المللی در صـنایع گوناگون، نسبت به کنترل کیفیت کالا و دست آوردهای صـنعتی از پیشرفته ترین راهکارهای علمی سود می جوید. کنترل کیفیت در واحدهای تولیدی آلمان به گونه ایست که این کشور پس از دو جنـگ جهـانی، بحران هـای متعـددی را پشت سـر نهـاده و به یک قـدرت بزرگ صـنعتی و اقتصادی تبدیل شده است در این گزارش ضمن مروری بر اقتصاد و ساختار صنعتی آلمان، با چگونگی کنترل کیفیت در این کشور آشـنا می شویم.آلمان دارای تراکم جمعیت زیاد و مقدار بسیار کمی منابع طبیعی است.پایه اصلی اقتصاد این کشور که مجبور است مـواد اولیه تولیـدات خـود را وارد کنـد، بر مبنـای صـادرات کالاـ گذاشـته شـده است. در این کشور مواد غـذایی، لوازم فنی، چشم پزشـکی، الکترونیک، عکاسـی و نظایر آن در حـد وسـیعی با خدمات بعد از فروش و آموزش های لازم تولید و به جهان صادر می شود. رقابت جهانی در صادرات کالا و خدمات، لزوم نوآوری هایی را برای آلمان، در مقیاس بزرگی الزامی کرده است. استفاده از روش ها و تولیـدات سایر کشورها در این کشور با اعمال تغییرات لازم و بهبود و تکمیل آن تا رسـیدن به یک نتیجه نهایی مطلوب،

بخش عمده ای از فعالیت ها را تشکیل می دهد. علاوه بر آن، برخی از روش ها مانند روش «تیلور» با تطابق آن با ساختار فرهنگی و اقتصادی کشور به کار گرفته شده و در نتیجه روش کاری آلمان ها به تدریج از الگوی قدیمی صنایع دستی و کارگاهی به صنایع مدرن تبدیل شده است. بیست و پنج درصد صنایع آلمان دارای کارکنان بیشتر از ۵۰۰ نفر است و این کشور از سرمایه های خارجی در مقایس زیادی استفاده می کند. صنایع متوسط، دارای کارکنان بین ۱۰ تا ۴۹۹ نفر هستند و بیش از ۵۹ درصد از شاغلین را در استخدام دارند که ۵۰ درصد تولیدات ملی را بر عهده دارند. ۴۵ درصد از کارآموزان کل کشور در این شرکت ها آموزش دیده و بخش عمده ای از صادرات آلمان را بخود اختصاص داده اند. کارگاههای صنعتی ۱۲ درصد تولیدات را به خود اختصاص داده اند و ۱۶ درصد شاغلین را تشکیل می دهند. آموزش ۴۱ درصد کارآموزان در این کارگاهها انجام می گیرد. این کارآموزان شامل متخصصین بسیار ماهر صنایع دستی و کارگاهی هستند که بسیاری از آنها مشاغل را از خانواده خود به ارث برده اند. در سالهای اخیر تغییر در ساختار مالکیت، نقش بزرگی را در بهبود سطح کیفیت صنایع آلمان به وجود آورده است. درصدی از حقوق کارگران برای خرید سهام شرکت ها به یک حساب با بهره واریز می شود. هم چنین برای کمک مالی و توسعه شرکت از این منبع مالی استفاده می شود. با اتخاذ این روش علاوه بر این که کمک شایانی به شرکت ها می شود، در مقایسه با شرکت های آمریکایی، شرکت های آلمانی اکثر سرمایه شان را راساً تامین می کنند. با این روش، کارگران، هم در مالکیت و هم در سود و زیان شریک هستند و تعلق مالکیت در شرکت خود عامل بسیار مهمی در ارتقاء سطح کیفت است. نقش اصناف و پایه کنترل کیفیت قرن هفدهم، رشد جمعیت در آلمان سرعت گرفت. به علت حرکت نیروی کار به مکان های غیر بومی، شهرهای جدید احداث شد و رشد ساخت و ساز در آنها به وجود آمد. این مساله خود باعث نیاز به نیروی کار و همزمان تامین مایحتاج عمومی مانند نان، گوشت، البسه و نظایر آن شد. کارگران جهت تامین معاش و تضمین کار و منافع خود در گروه های صنفی شغل خود گردهم آمدند و اصناف به تدریج جنبه انحصاری بخود گرفتند و بر اثر رقابت بین آنها نوعی توازن در سیستم اجتماعی بوجود آمد. اصول کلی اصناف عبارت بود از: – هر صنعتگر برای ادامه کار خود حتماً می بایست عضو صنف خود گردد – هر صنف دارای استقلال کامل از نظر حقوقی و موارد انضباطی باشد. – اعضاء سندیکاها در تمام موارد اجتماعی و فرهنگی فعال و به دو بخش مذهبی و غیره تقسیم شده بودند. گردهمای های آنها باعث بوجود آمدن مکان های اجتماعی خاص برای هر گروه گردید. – تعداد افراد مسافر، غیر عضو، تا یکنفر بیشتر مورد استخدام قرار نمی گرفتند. – مدت آموزش کارآموزان از سه سال به بالا بود. – تائید برای کاندیدا شدن ریاست صنف زمانی مورد قبول قرار می گرفت که فرد تمام دوره های کارآموزی را به خوبی گذرانیده و بین ۳ تا ۵ سال به عنوان مسافر برای کسب تعلیمات و تجربه کاری به خارج از شهر خود رفته و اندوخته های جدیدی را بدست آورده باشد. تصمیم برای استخدام عضو جدید منوط به تائید اعضاء در صورت بودن محل کار خالی در صنف بود. – هر صنف تعیین کننده میزان مصرف مواد اولیه، روش کار، مقدار و سقف تولید، دستمزد و قیمت کالا های تمام شده برای فروش بود و این امر فقط در مواردی صادق بود که مشمول قیمت گذاری دولتی نباشد. در سال های بعد قیمت گذاری بصورت بسیار گسترده ای توسط دولت اعمال گردید. – پیشکسوتان انتخاب شده در صنف مسئول کنترل و تائید کیفیت بودند. – اگر عضوی برای خود تولید شخصی داشت، محصولات وی فقط در بازارهای مجاز مورد تائید صنف می توانست عرضه شود. – اعضاء صنف که مخالف قانون خود بودند و یا کالاهای بد تولید می کردند، بشدت تنبیه می شدند. – اعضاء هر صنف موظف بودند عضو داوطلب نظامی برای دفاع از شهر و منطقه خود باشند. هدف اصلی عضویت در این اصناف تامین منافع و مایحتاج زندگانی هر عضو بود. در نتیجه کسی نمی توانست به غیر از آنچه تعیین شده تولید کند. تعیین کیفیت و ممیزی ها اصول کلی و روش تولید بر مبنی رعایت مشخصات تعیین شده کالا بنا گذاشته شده بود و رضایت مشتری به هیچ عنوان ملاک عمل قرار نمی گرفت. این موضوع باعث جلوگیری از ارتقاء سطح کیفیت در طول سال ها گردید. رقابت بر اساس قانون با تعیین محدودیت های متعدد تقریباً منع شده بود. اصول تعیین

شـده کیفیت توسط اصناف تقریباً مشابه مفهوم تضمین کیفیت امروز است. عضو ارشـد مسئول کنترل کیفی بود و می بایستی کار اعضاء و یا عضو انتخاب شـده ماهر را به دقت کنترل و آن را تائید کند. رئوس کلی کنترل کیفیت عبارت بود از: – ممیزی های غیر برنامه ریزی شده و تصادفی از کالاهای تولید شده در کارگاه و یا بازار. – ممیزی مواد اولیه ورودی به کارگاهها برای تعیین کیفیت با مشخصات تعیین شـده و همچنین روش تولیـد آن. – کالیبراسیون و انـدازه گیری های لازم که ابتدا فقط در کارگاه ها انجام می شد به تدریج به کل صـنف برای یکنواختی محصولات گسترش پیدا کرد. نفوذ و قدرت اصناف در اروپا بخصوص آلمان طی قرنها بسیار زیـاد بود. به وجود آمـدن صـنایع و مکانیزاسـیون تغییراتی را در آن بوجود آورد. روش های جدیـد هنوز بخش عمـده ای از اصول اولیه را در بر می گرفت و تشابه بسیاری با قوانین اصـناف گذشـته داشت و بیشتر نکات قبلی هنوز بکار گرفته می شد. اما در سـال هـای اخیر سازمـان های اصـناف قانون اجباری حمایت از مصـرف کننـده را اعمال می کنـد ولی روش تعلیم کارآموزان مانند گذشـته است. تضـمین کیفیت در اقتصاد آلمانسابقه تاریخی سیستم های کنترل کیفیت در اصناف آلمان به عنوان یک پایه قوی در سیسـتم های نو وجدیـد بکار گرفته شده است. در اینجا نیاز به تغییر ساختار کلی و ریشه ای وجود ندارد و کاربرد روش های جدید در هر صورت با کمی تفاوت اعمال می شود. با توجه به سوابق قوی در کنترل کیفیت، آلمان توانست بسـرعت خود را با روش های جدید منطبق کند. بیشتر دست اندرکاران صـنایع با توزیع فراوانی که توسط «گاسـین» ابداع شده، آشنا هستند. در سال ۱۹۱۳ تئوری احتمالات توسط چندین دانشمند برای تحقیق درباره تعداد خطوط مورد نیاز خط تلفن به کار رفت. در سال های ۲۹–۱۹۲۸ تعدادی از مهندسین و محققین درخصوص کاربرد روش های آماری برای کنترل تولید در اروپا و آمریکا، کنفرانس هایی برگزار کردند که در عمل کاربرد چندانی نداشت. در صـنایع آلمان و در همان دوره، کنترل کیفیت توسط کارگران ماهر و بسیار آموزش دیده انجام و توسـط نماینـدگان مـدیران ممیزی می شـد. کـاربرد وسیع روش های آماری از سال های ۱۹۵۰ آغـاز گردیـد. یک روش آماری ابتدایی در کارخانجات منسوجات به کار گرفته شد که توانست در ارتقاء سـطح کیفیت محصولات بسیار موثر باشد. در سال ۱۹۵۲ اولین کتـاب دربـاره سیسـتم هـای آمـاری کنترل تولیـد، تحقیقـات و بازرسـی بـا شـرح کامل در آلمان منتشـر گردیـد. مهندسـین و متخصصـین فعالیت های بسیاری را در این زمینه با تاسـیس موسـسات متعـدد کنترل کیفیت انجام دادند. تا سال ۱۹۵۶ سازمان های متعـددی با نام های اختصاری TESTA، AWF، EPA،ASQ برای کنترل کیفیت در آلمان و اروپا تاسیس شد و سرانجام سازمان کنترل کیفیت آلمان DGQ مشـغول به فعالیت شد. در پاریس نیز سازمان کنترل کیفیت اروپا (EOQC) در همان سال تاسیس شد و اولین مدیر آن «ماسینگ» W.Masing آلمانی بود. در آلمان مفهوم کنترل کیفیت مدرن، از طریق تحلیل گران و افراد مجرب با اسـتفاده از روش های ارائه شـده توسط سازمان DGQ شـناسانده شد. بسـیاری از صنایع مانند الکترونیک، منسوجات، کارخانجات تولیـد فولاد، صـنایع هوا و فضا، اتومبیل و نظایر آن با اسـتفاده از روش های نوین کنترل کیفیت به تولیـدات با اسـتانداردهای بسیار عالی نائل شدنـد. در این کشور برخلاف روش های آمریکایی، به علت وجود نیروی کار بسـیار ماهر، مدت و میزان نیاز به تولیدات آزمایشـی بسیار کم است و تولیدات اصلی به سرعت شروع می شود. فعالیت های DGQ در آلمان اکثر پیشرفت های مدرن کنترل کیفیت در آلمـان توسط سازمان DGQ انجـام می شود. این سازمان دارای ۱۱۰۰ عضو و ۴۷۰ تشـکیلات وابسته است. کمیته های متعـددی برای حـل مشـکلات ویژه در آن بوجود آمـده و هر کمیته مسـئول تهیه روش ها و دسـتور العمل های مختلف بوده و نتایج بررسی های خود را به صورت جزوه منتشر می کند. ۲۷ گروه مختلف به صورت پیوسته در گردهمایی های مکرر برای تبادل نظر و اسـتفاده از تجربه های یکدیگر شـرکت می کنند. هیات علمی مشاوره سازمان، روش های نوین کنترل کیفیت را بررسـی و ارائه می کنـد. هم چنین یک کمیته مشترک از سه کشور سوئیس، اتریش و آلمان، برای ارتقاء و تبادل نظر در خصوص کیفیت ایجاد شده و بر کنـترل کیفیت صـنایع اتومبیـل نظـارت دارد. همکـاران دیگر DGQ سازمـان تکنولوژی انـدازه گیری GMR ، سازمـان مرکزی صنایع الکترونیک ZVEI و سازمان معروف اسـتاندارد آلمان DIN هسـتند. آموزش در سطوح مختلف سازمان DGQ نقش بسیار

فعالانه ای در امر آموزش مبانی کنترل کیفیت دارد. هر سال بیش از ۴ هزار نفر در سطوح مختلف در دوره های متنوع مانند کاربرد روش های آماری مدرن کنترل کیفیت، روش های کنترل مرغوبیت کالا برای سرپرستان، متخصصین و مهندسین شرکت می کنند. علاوه برآن، آموزش در منزل نیز انجام می گردد. سالیانه بیش از ۱۲۰۰ نفر در خانه هایشان تحت آموزش قرار دارند. برگزاری سمینارها نیز بخش دیگری از فعالیت ها را بخود اختصاص می دهد. اهم موضوعات سمینارها، کاربرد روشهای آماری در تحقیقات، اصول تضمین کیفیت برای روسا و مدیران کنترل کیفیت و دوره های مخصوص برای آموزش در منازل است. در سطوح دانشگاهی نیز واحدهای درسی متعددی توسط متخصصین مربوطه تدریس می شود. یکی از ابتکارات این DGQ برگزاری کلاس های آموزش کنترل کیفیت برای کسانی است که بر اثر حوادث دچار نقص عضو شده اند. این افراد در صورت گذراندن این دوره ها استخدام می شوند. حمایت از مصرف کنندگان در آلمان نیاز خاصی برای تدوین قوانین دولتی برای حمایت از مصرف کننده در مقابل تولید کننده وجود ندارد، زیرا اصناف مختلف مسئولیت آنرا برعهده دارند. امروزه نیز هر گروه صنفی برای خود قوانین خاصی را تدوین کرده وبه اجرا در می آورد. به طور مثال سازمان مهندسین برق آلمان، قوانینی را برای کنترل کیفیت وسائل برقی تدوین کرده و در سال ۱۹۷۸ سازمان های صنایع، بازرگانی و تجارت آلمان معاهده نامه ای را خود امضاء نمودند که هر گونه کالای نامرغوب بدون ارسال به خریدار مستقیماً به سازنده عودت و جایگزین گردد. سازمان جدیدالتاسیس کنترل کیفیت کالا امروزه به عنوان کمک به مصرف کننده شتافته و کالاها را راساً آزمایش و نتایج آنرا برای آگاهی عموم اعلام می دارد. علامت مرغوبیت کالا در طول سال ها فعالیت اصناف، تجارت فقط در بازارها مجاز بود و تولید کننده نمی توانست کالای خود را به طور مستقیم به خریدار عرضه کند. علت آن بود که مصرف کننده بتواند در بازار کالاهای متعددی را به بیند و انتخاب کند. کمک دیگر به مصرف کننده علامت کالا بود که توسط خبرگان صنف پس از تائید بر روی کالا درج می شد. اگر این علامت بر روی کالا نبود، تولید کننده باید ضمانتنامه ای را برای تضمین کالا امضاء کند. در انگلستان قانونی برای حمایت از تولید کننده داخلی در سال ۱۸۸۷ تصویب شد که کلیه کالاهای خارجی باید دارای نام کشور سازنده باشند. به علت مرغوبیت کالاهای آلمانی، بتدریج درج عبارت «ساخت آلمان» خود به تنهایی نشانه مرغوبیت شناخته شد. امروزه کالاها در چندین طبقه از نظر مرغوبیت طبقه بندی می شود. در محصولات غذایی باید تا ۵ گرید برای مرغوبیت بر روی کالا ـ علامت گذاری شود. قوانین کنترل کیفیت در آلمان قوانین مخصوصی برای کنترل کیفیت مانند اندازه گیری های لازم، تعیین وزن و حجم و غیره، به صورت اجباری تدوین شده است. یکی از مزایای توزین اجناس، مانند میوه در زمان خرید، کنترل دقیق همین موارد بود که قانون کالیبراسیون برای آنها در سال ۱۹۶۸ تدوین شد. در این قانون حد مجاز خطای اندازه گیری، ارائه روش کنترل آماری تولید توسط سازنده به صورت نمودارهای لازم اجباری شد. هدف اصلی، حمایت از مصرف کننده در مقابل کالای نامرغوب، ناایمن و غیر بهداشتی بود. درآلمان قوه قضاییه مانند روم قدیم می تواند به آراء صادره در گذشته برای صدور رای استناد کند. مصرف کننده می تواند به دلایل خسارت وارده به بدن و تهدید سلامتی، کاهش طول عمر، خسارت به اموال، مغایرت تولیدات با استانداردها و ایجاد خطای عمد از تولید کننده شکایت کند. این موارد باید توسط خسارت دیده در دادگاه اثبات شود. با توسعه صنایع و تکنولوژی و پیچیدگی های آن، در آلمان قانون تجهیزات صنعتی GSG ، در سال ۱۹۶۹ برای کاهش ریسک سوانح در زمان استفاده از ابزار تدوین شد. بر اساس این قانون طراحی و تولید باید طبق استانداردهای متداول جهانی و یا داخلی رعایت شود. تغییراتی نیز در قانون به علت پیچیدگی و مشکلات اثبات خسارت توسط مصرف کننده بوجودآمد. او صرفاً باید ثابت کند که خسارت وارد شده و علت آن نیز کالای نامرغوب بوده است. تولید کننده نیز می بایستی دلایل خود را برای رفع اتهام مبنی بر اینکه کالای تولیدی مطابق استاندارد تولید شده است ارائه کند. برخلاف بسیاری از کشورها، قانون صد در صد تضمین کالا در آلمان برای تمام محصولات وجود ندارد، با این وجود و با توجه به ساختار قوی کنترل کیفیت، آلمان امروزه یکی از قدرتمند ترین کشورهای صنعتی جهان است.

http://www.naftepars.ir/official/۲۹۶۱/view.asp?ID=۱۲۶۲۹۶

الگــوی منطقی برای ارزیابی سازمان و برنامه ها

یزدان محمدبیگی

مقدمه: اساساً سازمانها باتوجه به ماموریت خویش مبادرت به تعیین اهداف (GOALS) می کنند. هریک از این اهداف به اهداف پیامدی (IVES) تبدیل می شوند و سپس براساس آنها &،راهبردها و برنامه های عملیاتی تعیین می شود.

برنامه های مزبور روشهای سازماندهی شده ای برای خدمات دهی مشخص به موکلان شامل ارباب رجوع، مشتریان، بیماران و غیره است. به منظور کسب اطمینان از سودمندی برنامه ها لازم است به ارزیابی آنها پرداخت. در سازمانهای سودجو یک برنامه اغلب تلاشی یکباره برای تولید یک محصول جدید یا سلسله ای ازمحصولات است.ارزیابی برنامه جمع آوری اطلاعات به صورت دقیق درباره یک برنامه یا برخی جنبه های یک برنامه به منظور تصمیم سازی لازم در زمینه برنامه است. در یک برنامه ۳۵ نوع ارزیابی وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از: نیازسنجی، اعتبارسنجی، تجزیه و تحلیل هزینه / فایده، اثربخشی، و کارایی مبتنی بر هدف، فرایند، نتایج و از این قبیل. نوع ارزیابی مورداستفاده برای بهبود برنامه بستگی به آن دارد که خواهان درک چه چیزی درمورد برنامه باشیم. مهم آن است که به چه اطلاعاتی در تصمیم گیری نیاز داریم و اینکه چگونه می توان اطلاعات مزبور را جمع آوری کرد.مزایای ارزیابی۱ - درک و بازبینی میزان بهبود تاثیر محصول یا خدمات بر مشتریان یا ارباب رجوع؛۲ - بهبودساز و کارهای ارائه به طور کارآمد و با حداقل هزینه؛۳ - تحقیق درمورد آنچه که واقعاً انجام می شود به جای آن چیزی که فکر می کنیم انجام می شود؛۴ - بررسی خط مشی کلی برنامه، اهداف، چگونگی دستیابی به اهداف و وضعیت تحقق اهداف؛۵ - ارائه اطلاعات به منظور اطلاع رسانی در زمینه چگونگی انجام فعالیتها به عموم یا اعضای اتحادیه ها؛۶ - انجام مقایسه معتبر بین برنامه ها برای تصمیم گیری درمورد اولویتهای آینده؛۷ - کسب تجربه به منظور مشخص ساختن برنامه های قابل تکرار.روشهای ارزیابی برنامهارزیابی مبتنی بر هدف: ارزیابی میزان دستیابی برنامه به اهداف از پیش تعیین شده است؛ارزیابی مبتنی بر فرایند: ارزیابی به منظور درک چگونگی اجرای برنامه و نقاط ضعف و قوت آن؛ارزیابی مبتنی بر پیامد: تعیین منافع حاصله برای ارباب رجوع، کارکنان، و دیگر ذینفعان.هدف عمده در انتخاب روش ارزیابی، دسترسی به اطلاعات سودمند برای تصمیم گیرندگان کلیدی به صورتی ارزشمند و واقع گرایانه است. در این زمینه سوالات زیر قابل توجه است:۱ - چه اطلاعاتی برای تصمیم گیری درمورد یک محصول یا برنامه موردنیاز است؟۲ - چگونه می توان اطلاعات مزبور را با هزینه پایین و به طور عملی ازطرقی همچون پرسشنامه ها، ممیزی و چک لیست جمع آوری کرد؟۳ - چگونه می توان دقت و صحت اطلاعات را تشخیص داد؟۴ - آیا روش تمامی اطلاعات لازم را دراختیار می گذارد؟۵ - درصورت نیاز به اطلاعات بیشتر، چه روشهای دیگری را باید و می توان به روش مزبور افزود؟۶ - آیا اطلاعات پدیدار شده برای تصمیم گیرندگان، سرمایه گذاران و مدیران عالی رتبه موثق است؟۷ - آیا ویژگی مخاطبان در گزینش روش موثر است؟۸ - چه کسی توانایی نظارت بر روش را داراست؟۹ - تجزیه و تحلیل اطلاعات چگونه صورت می گیرد؟سطوح چهارگانه ارزیابیچهار سطح ارزیابی اطلاعات حاصله از ارباب رجوع وجود دارد که عبارتند از:واکنش و احساس ارباب رجوع درقبال برنامه؛ یادگیری (بهبود گرایش، آگاهی یا دانش)؛تغییر در مهارتها (عملی ساختن یادگیری برای بهبود رفتار)؛اثربخشی (بهبود عملکرد بخاطر بهبود رفتار).متاسفانه جمع آوری اطلاعات قابل استناد درباره اثربخشی با دشواری همراه است. در این زمینه اطلاعات مربوط به یادگیری و تغییرایجاد شده در مهارتها بسیار سودمند است.الگوی منطقیالگوی منطقی (LOGIC MODEL) عبارت است از نمایش جریان مواد و فرایندهای لازم برای دستیابی به نتایج مطلوب سازمان یا برنامه های اجرایی مربوط به آن. براین اساس، این الگو عبارت است از نمایش ترتیبی از طرح ریزی برنامه، اجرا و

ارزیابی که در آن، تمامی عناصری که بر افراد و اتحادیه تاثیر مثبت می گذارند موردشناسایی قرار می گیرند. این الگو دارای فواید بسیاری برای سازمانها به منظور سازماندهی طرح ریزی و تحلیل سازمان و برنامه های اجرایی مربوط به آن است. همچنین، در شرایطی که ارزیابی مبتنی بر پیامدها یا اثرات برنامه ها مدنظر باشد، می توان از این الگو استفاده کرد. همچنین، از این الگو می توان برای توجیه برنامه های اجرایی و تشریح مزایا و فواید آن سود جست.درهنگام استفاده از الگوی مزبور باید به اهم موارد موجود در سازمان یا برنامه توجه داشت و از تاکید بر موارد حاشیه ای یا ویژه اجتناب کرد به عنوان مثال، نباید ازاین الگو فقط در زمانی ویژه یا برای بخشی از برنامه های سازمانی استفاده کرد. درهر صورت، می توان با استفاده از الگوهای منطقی فعالیتهایی را که در برنامه یا سازمان اتفاق می افتند تحلیل و تشریح کرد و نتایج موردانتظار ارباب رجوع یا اتحادیه های صنفی و دیگر ذینفعان سازمان را به تصویر کشید.الگوی منطقی باید بتواند تمایز و تفکیک لازم را بین برنامه های مختلف ایجاد کند. در بهترین شرایط، یک الگوی منطقی دارای جزئیاتی به میزان یک صفحه یا حداکثر دو صفحه معمولی است. سطح جزییات باید فهم و درک کافی را برای خواننده ایجاد کند و بتواند موارد اصلی موثر را بر سازمان و برنامه های آن مشخص سازد. همچنین، الگوی مزبور باید بتواند اتفاقات موجود در ورودیها، خروجیهای متفاوت مربوط به نتایج برنامه و منافع یا اثراتی را که گروهها از آن بهره مند می شوند مشخص کند. محتوای الگوهای منطقی برنامه در اغلب موارد صریحتر از الگوهای مربوط به سازمان است. تعریف اصطلاحات اساسی: به طور ویژه الگوهای منطقی بر ورودیها، فرایندها، خروجیها و پیامدهای مربوط به یک سازمان و برنامه های آن تاکید می ورزد. درک درست مفهوم این واژه ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است.ورودیها: شامل موادی است که سازمان یا برنامه در فرایندهای خود برای ایجاد نتایج مطلوب سازمان مورداستفاده قرار می دهد. از انواع مختلف ورودیها می توان به مواردی همچون: نیروی انسانی، پول، تجهیزات، تسهیلات و تاسیسات، تدارکات، ایده های افراد، زمان نیروی انسانی اشاره کرد. همچنین، ورودیها را می توان به عنوان مهمترین نیروهای موثر بر سازمان یا برنامه های آن به حساب آورد.فرایندها: به منظور دستکاری یا تبدیل و تنظیم اقلام در راستای تولید نتایج مطلوب توسط سازمان یا برنامه های آن مورداستفاده قرار می گیرند. فرایندها در محدوده ای بین گذاشتن کاغذ بر روی میز برای طراحی شاتل تا برخاستن آن را دربرمی گیرد.خروجیها: به طور معمول، خروجیها نتایج مشهود فرایندهای اساسی در سازمان یا برنامه های آن هستند. در اغلب موارد، خروجیها با تعداد همراه هستند که به عنوان مثال می توان به مواردی همچون: تعداد افرادی که در یک آزمون پذیرفته یا مردود شده اند، تعداد دوره های برگزار شده آزمونهای برگزار شده و تعداد استادان به کار گرفته شده در برنامه اشاره کرد.پیامدها: پیامدها اثرات (از روی امیدواری مثبت) مربوط به افرادی است که سازمان به دنبال سود رساندن به آنان از طریق اجرای برنامه ها است. درهریک از مراحل یک الگوی منطقی موارد مندرج در جدول شماره یک موردتوجه قرار گرفته است.مفروضات و پنداشته ها عبارتند از باورهایی که ما درباره برنامه، افراد، محیط داریم و دربرگیرنده نحوه تفکر و رویکردهای ما در زمینه برنامه است. عوامل خارجی نیز محیطی است که در آن، برنامه های مزبور مجموعه ای از عوامل خارجی مرتبط با فعالیتهای برنامه را شامل می شوند. جدول شماره ۲، به دنبال به تصویر کشیدن بهتر ماهیت ورودیها، فرایندها، خروجیها و پیامدهای یک برنامه است. این الگوی منطقی برای سازمانی با عنوان «مرکز خودآموزی» طراحی شده است. الگوهای منطقی مربوط به برنامه ها در اغلب موارد بسیار جزیی نگرانه است. باید توجه داشت که یک الگوی منطقی باید جامع و توصیفی باشد.اجرای گام به گام الگوی منطقیگام اول:تعیین برنامه ای که باید موردارزیابی قرار گیرد؛تبیین مقاصد اجرای برنامه ارزیابی و چگونگی استفاده از نتایج؛تبیین اهداف غایی یا پیامدهای موردانتظار؛تعیین شاخصها و نمایانگرهایی برای اندازه گیری و سنجش مهارتهای اساسی.گام دوم:تشریح اهداف غایی و پیامدهای برنامه.گام سوم:مشروعیت بخشیدن به ارزیابی برنامه ازطریق هماهنگی با ارباب رجوع، مدیران و کارکنان؛ایجاد آگاهی در زمینه برنامه موردنظر؛انگیزه بخشیدن به افراد برای همکاری در برنامه.گام چهارم:تعیین داده های موجود؛تعیین داده های موردنیاز؛انتخاب معیارهای موردتوجه

در فرمهای ارزیابی؛ایجاد فرم ارزیابی؛بررسی روایی فرم ازطریق انجام ارزیابی آزمایشی؛تایید یا اصلاح فرم.گام پنجم:تکثیر و شماره گذاری فرمهای ارزیابی؛توزیع؛ورود داده ها توسط ارزیابها.گام ششم:جمع آوری فرمهای تکمیل شده؛ورود داده های مربوط به هر فرم؛دسته بندی داده ها براساس فرد، تاریخ؛تحلیل و تفسیر داده ها؛استنتاج کلی.گام هفتم:تنظیم گزارش به صورت زیر:۱ - تشریح برنامه (اطلاعات مربوط به ورودی)نام و عنوان برنامه؛محل و زمان انجام برنامه؛مسئول اجرای برنامه؛منابع مورداستفاده در برنامه:تعداد کارکنان و داوطلبان درگیر در برنامه؛نوع تجهیزات مورداستفاده در اجرای برنامه؛هزینه های اجرایی برنامه.اهداف غایی برنامه. به عنوان نمونه دراین مثال:مهارتهای اساسی قابل دستیابی؛محتوای موردنظر برای یادگیری؛علل گزینش مهارتهای اساسی و محتوا۲ - گزارش گیری عددی و شماتیک از مهارتهای اساسی به دست آمده۳ - مشخص کردن تعداد پاسخگویان و نرخ پاسخگویی، زمان اجرای برنامه و تعداد جلسات پیگیری۴ - ارائه خلاصه ای از تغییرات ایجاد شده در مهارتهای اساسی به صورت زیر:توجه به نتایج و پاسخگویی به برخی پرسشها در زمینه اهداف غایی و پیامدهای برنامه ها. به عنوان نمونه در مثال مزبور:تعیین آن دسته از مهارتهای کلیدی که با بهبود چشمگیری همراه بوده اند.تعیین آن دسته از مهارتهای کلیدی که تغییر چندانی نداشته اند.تعیین میزان همبستگی بین مهارتهای کلیدی۵ - ارائه نتایج برنامه با توجه به موارد زیر:+ مخاطبان گزارش نیازهای مخاطبانچگونگی ارائه گزارش به سمع یا نظر مخاطبان.۶ - توجه به نکات کلیدی زیر در تنظیم و ارائه گزارش:اجتناب از استعمال واژه های فنی و دست و پاگیر؛استفاده از سبک محاوره ای؛اجتناب از عبارات طولانی؛محدودکردن عبارات انفعالی؛رعایت دستورات گرامری؛همکاری گروهی در گزارش نویسی؛درنظر گرفتن زمان مناسب برای تکمیل گزارش؛استفاده از نمودارها، جداول و جملات مختصر و مفید.گام هشتم:پاسخگویی به پرسشهای کلیدی زیر:آیا برنامه دیگری برای دستیابی به اهداف موردنظر لازم است؟آیا تمامی منابع مورداستفاده در ورودیها ضروری بودند؟آیا برای دستیابی به پیامدها و اثرات برنامه های آینده به خروجیهای متفاوتی نیاز داریم؟آیا در برنامه های آینده به پیامدها و اثرات دیگری نیازمندیم؟

منبع: ماهنامه تدبیر-سال چهاردهم-شماره۱۴۴ منابع:

۱ - - CARTER MCNAMARA, BASIC GUIDE TO PROGRAM EVALUATION, MBA, FEB ۱۶, ۱۹۹۸.۲ - MARY E. ARNOLD, BE “LOGICAL” ABOUT PROGRAM EVALUATION: BEGIN WITH LEARNING ASSESSMENT, OREGON STATE UNIVERSITY, JOURNAL OF EXTENSION, JUNE ۲۰۰۲, VOLUME ۴, NUMBER ۳.۳ - GARY OSTROSKE, INVESTING IN RESULTS, PRESIDENT AND CPO, UNITED WAY FOR THE GREATER NEW ORLEANS AREA, NEW ORLEANS, UNITED WAY OF AMERICA’S EXECUTIVE NEWSLETTER, OCTOBER ۶, ۱۹۹۷.۴ - LIFE SKILLS EVALUATION SYSTEM, MEASURING GROWTH IN LIFE SKILLS FOR YOUTH AND FAMILY PROGRAMS, OCTOBER ۳۰, ۲۰۰۱.۵ - ELLEN TAYLOR-POWELL, LOGIC MODEL WORKSHOP, UNIVERSITY OF WISCONSIN-EXTENSION COOPERATIVE EXTENSIION PROGRAM DEVELOPMENT & EVALUATION, DECEMBER۵, ۲۰۰۱.۶ - VAN LEPTHIEN, MODEL DRIVEN ARCHITECTURE (MDA) AND GENERATIVE PROGRAMMING.

کنترل پایبندی

ولی جوکار افشار

پایبندی در تعریفی اجمالی عبارتست از خط مشی القایی (تحمیلی) یا منش درونی (اعتقادی) نسبت به موضوعی که به صورت

رفتار و کردار و پندار و گفتار هم جهت درراستای آن موضوع بروز پیدا می کند و از شعوری آگاهانه یا جبری مطلقانه نشأت می گیرد. پایبندی نسبت به هر موضوعی ممکن است هر چهار صورت رفتار و کردار و پندار و گفتار را در برنگیرد. فرضاً اعتقاد به اصلی دینی کافی است تا انسان پنداری هم جهت و در راستای انطباق با آن اصل داشته باشد و طرزتفکر و منش (پندار) او تحت تاثیر این اعتقاد قرار گرفته و نسبت به آن پایبند (کردار) باشد؛ یا فردی که در یک محیط کاری به منظور رعایت ضوابط حاکم بر آن سیستم (و نه اعتقاد قلبی) خود را ملزم به رفتار و کردار و یا گفتار خاصی می کند درحقیقت خط مشی را پیشه می گیرد که راهنما و محرک آن بیرون از فضای تفکرات و اندیشه های فرد است. شعاع گستردگی پایبندی در یک موضوع واحد برای دو فرد مختلف ممکن است متفاوت باشد و هر فردی فراخور موقعیت و شخصیت و خط مشی بیرونی یا منش درونی خود نسبت به موضوع میزان متفاوتی از پایبندی را از خود نشان می دهد. این مسئله درخصوص هر دو نوع پایبندی بیرونی (خط مشی) و درونی (منش) صدق می کند و طلیعه دریافت و درک روشنی از بروز رفتارهای انسان و تعاریف و ضوابط و قوانینی است که به منظور اجرای پایبندی وضع شده است.در یک سیستم (با هر نوع کارکرد) که قوانین دقیق و کاملی مدون نشده است پایبندی به صورت اجرای خط مشی دیکته شده خود به خود حذف می شود و تنها پایبندی درونی یا منش درونی نسبت به موضوع است که می تواند پایبندی به آنچه را که در سیستم هست تامین کند؛ حال اگر فردی دارای پایبندی درونی نبود و فقط می توانستیم رفتار و کردار و گفتار چنین فردی را با تکیه بر پایبندی بیرونی که بیشتر به شکل قوانین عینیت پیدا می کند هدایت کنیم و ازطرف دیگر فاقد چنین ضوابط و قوانینی باشیم تنها نتیجه ای که حاصل می شود هرج و مرج است و لاغیر. از این رو است که در جوامع پیشرفته و پیش از آنکه تکیه بر پایبندی درونی هر فرد شود با وضع قوانین و مقررات فرد را فارغ از این که دارای چه نوع شخصیتی است هدایت و کنترل می کنند. چرا که اصولاً پایبندی درونی به دلایل چندی وضعیت متغیر و نامطمئنی دارد ازجمله:۱ – دارای استحکام ساختاری کافی نیست؛ زیرا ساختار این پایبندی بستگی زیادی به وضعیت روحی فرد در موقعیتهای مختلف دارد؛۲ – در موقعیتهای مختلف به میزان متفاوتی جلوه گر می شود؛۳ – همه افراد دارای پایبندی درونی نیستند؛۴ – تنها با تکیه بر آن نمی توان امیدوار بود که بتوان بر اجرای مسائل پیچیده غالب شد؛۵ – ماهیت و نقش بعضی از مسائل(ـ برنامه ریزی و طراحی و...) به صورتی است که بیشتر با تکیه بر قوانین و مقررات و استانداردها می توان نسبت به اجرای آنها اقدام کرد و منش انسانی نیز باید در خدمت قوانین برای اجرای آنها قرار بگیرد.۶ – هیچ معیار و استانداردی وجود ندارد تا بتوان میزان پایبندی درونی افراد را به طور دقیق برحسب آنها سنجید و سپس با تکیه بر پایبندی درونی افراد نسبت به حل و فصل مسائل اقدام کرد؛ زیرا معیار و استانداردهایی که بتواند شعور آگاهانه انسانها را تحت کنترل خود درآورد باید دارای جامعیتی فراتر از تصورات تک تک افراد جامعه باشد.هدف از نگارش این مطالب تاکید بر اجرای بوروکراسی در جوامع اداری نیست و بیشتر بیان این مطلب مهم است که هر فرد (با هر شخصیت و موقعیت و...) نیازمند آن است که با یک وسیله ای او را ملزم به پایبندی بالاتر از پایبندی درونی کنیم تا بتوان از اجرای صحیح و دلخواه امور مطمئن شد؛ زیرا که هر انسانی ممکن است در لحظه ای مختلف زندگی دچار شدت و ضعف پایبندی درونی شود و در لحظه ضعف دچار وسوسه شود و در لحظه وسوسه دچار گناه و خطا و یک سیستم برای نیل به هدف و رسیدن به موفقیت نمی تواند نسبت به خطای اجزاء و افراد خویش بی تفاوت باشد. ازطرفی پایبندی از آن جهت موردتوجه بیشتر واقع می شود که عنصر اصلی کنترل و نظارت است. صورتی از آن در شکل خود کنترلی ظهور می کند و صورت دیگر آن به وسیله مقررات و استانداردها و به شکل کنترل بیرونی. هر سیستمی کنترل و نظارت خویش را با پایبندی سیستم های فرعی خویش تثبیت می کند که همان اجزاء و افراد آن هستند.لذا به منظور کنترل واقعی؛ با التفات نظر به نوع کارکرد و رویکرد سیستم و موقعیت فعلی و آینده سیستم و عوامل تاثیرگذار بر سیستم نوع و میزان و ترکیبی از پایبندی (خط مشی و منش) را که تامین کننده کنترل و نظارت واقعی سازمان است به عنوان فرهنگ و استراتژی سازمانی در رویکرد و عملکرد سازمانی تعریف می کنیم.

یادآوری مجدد این مطلب که رکن پایبندی سیستم های نظام مند بشری (با هر نوع کارکرد و رویکرد) براساس قوانین و استانداردهاست بی فایده نیست. شاید که غبار غفلت از چشمانمان زدوده شود و با تعهدی بیشتر به آرمانهای بشری راه سلطه جویی نفسهای زیاده خواهی را قطع کنیم که پای بر پایبندیمان نهاده اند. *تدبیر

ضرورت بازنگری در کنترل و حسابرسی داخلی سیستم بانکی

دکتر یحیی حساس یگانه – مسعود غلام زاده

واحد حسابرسی داخلی بانک باید مستقل از واحدهای حسابرسی شونده باشد. همچنین این واحد باید از فرآیند کنترل داخلی که به صورت روزمره اجرا می‌شود، مستقل باشد. این بدین معنا است که واحد حسابرسی داخلی جایگاه مناسبی در بانک دارد و وظایف محوله را با بیطرفی و به گونه‌ای منصفانه انجام می‌دهد.بنابراین، به‌منظور اطمینان از استقلال آن در مقابل سایر فعالیت‌های بانک، واحد حسابرسی داخلی باید تحت کنترل مستقیم مدیران اجرایی ارشد یا هیات مدیره یا کمیته حسابرسی (اگر وجود داشته باشد) فعالیت کند که این موضوع به چارچوب حاکمیت شرکتی بانک بستگی دارد.علاوه بر این، واحد حسابرسی داخلی باید بتواند امور محوله را با ابتکار عمل خودش در کلیه بخش‌ها، تشکیلات و کارکردهای بانک اعمال کند. این واحد باید قادر به گزارش آزادانه یافته‌ها به رییس هیات مدیره، اعضای هیات مدیره، اعضای کمیته حسابرسی یا حسابرسان مستقل باشد.کار واحد حسابرسی داخلی باید نوعی رسیدگی مستقل باشد که توسط بخش مستقلی مانند حسابرس مستقل قابل انجام باشد یا کمیته حسابرسی بتواند آن را انجام دهد.یک بررسی انجام شده توسط کمیته باسل در مورد نمونه‌ای از بانک‌ها نشان داد که همه واحدهای حسابرسی داخلی از فعالیت‌هایی که حسابرسی می‌شوند و نیز از فرآیند کنترل داخلی روزمره مستقل هستند. کلیه واحدهای حسابرسی داخلی بر این باور بودند که آنها قادر به اعمال وظایف محوله خود، گزارش یافته‌ها و ارزیابی‌ها و افشای درون سازمانی آنها بدون مداخله مدیریت هستند. همچنین ملاحظه شد که استقلال نسبی واحد حسابرسی داخلی از طریق تدوین نمودار سازمانی حسابرسی (امری که حوزه اختیارات و جایگاه این واحد را تقویت می‌کند) و سرپرستی و نظارت یا هر دو تضمین می‌شود.برای مثال، بانک ملی رومانی این الزامات مرتبط با کار مستقل واحد حسابرسی داخلی را برای همه بانک‌ها تصویب کرد، هم به لحاظ سازمانی و هم به لحاظ کارکردی. همچنین، حسابرس داخلی شرکت‌های تابعه و فرعی باید به هیات مدیره، و نه به مدیریت اجرایی ارشد، گزارش کند.بیطرفی واحد حسابرسی داخلی باید بیطرف باشد، یعنی در موقعیتی باشد که وظایف محوله را عاری از هرگونه تعصب و مداخله انجام دهد.این اصل مکمل اصل اول است و بر استقلال قضاوتی حسابرسان داخلی دلالت دارد. بنابراین، بیطرفی ایجاب می‌کند که حسابرسان داخلی درگیر عملیات اجرایی یا گزینش یا اجرای سنجه‌های کنترل داخلی بانک نشوند. همچنین، حسابرسان داخلی تازه استخدام شده نباید فعالیت‌ها و کارهایی را حسابرسی کنند که خود اخیرا آن را انجام می‌دادند. علاوه بر این، تخصیص کارکنان در واحد حسابرسی داخلی باید به صورت دوره‌ای و گردشی باشد. به هر جهت، اصل بیطرفی احتمال درخواست نظر از واحد حسابرسی داخلی درباره موضوعات خاص مرتبط با اصول کنترل داخلی، طرح‌های تجدید ساختار، آغاز فعالیت‌های با اهمیت و مخاطره‌آمیز، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت یا سیستم‌های فناوری اطلاعات را مستثنی نمی‌کند. اما توسعه و معرفی احتمالی این سنجه‌ها باید مسوولیت‌های مدیریت را حفظ کند، زیرا نقش حسابرس داخلی باید تنها ارائه مشاوره باشد.همچنین، این نکته حائز اهمیت است که هر گونه شرایط از قبیل تضاد منافع، محدودیت حسابرس داخلی یا خدشه‌دار شدن بیطرفی او قبل یا حین انجام ماموریت باید در اسرع وقت به بخش‌های ذینفع (هیات مدیره، اعضای کمیته حسابرسی، مدیر اجرایی بانک) ارائه شود.استمرار«حسابرسی داخلی در بانک باید کاری دائمی باشد. مدیریت ارشد در انجام وظایف و مسوولیت‌هایش باید کلیه معیارهای اندازه‌گیری ضروری را در نظر بگیرد به طوری که بانک به‌طور مستمر روی کار واحد حسابرسی داخلی متناسب با اندازه

و ماهیت عملیاتش اتکا کند. این معیارهای اندازه‌گیری شامل فراهم نمودن منابع و استخدام نیروی انسانی شایسته برای دستیابی به اهداف آن واحد است.»اصل استمرار تنها یک ادعا نیست بلکه اطمینان از اثر بخشی و کارآیی کار دائمی فعالیت منابع و نیروی انسانی. بطور کلی، مدیریت ارشد باید کلیه معیارهای اندازه‌گیری را در نظر بگیرد تا بانک بتواند به‌طور مستمر بر کار واحد حسابرسی داخلی متناسب با اندازه و ماهیت عملیات آن اتکا کند.بدین منظور مدیریت ارشد بررسی می‌کند که آیا منابع و نیروی انسانی مناسب در اختیار واحد حسابرسی داخلی قرار گرفته است و این کار را یا به صورت مستمر یا به‌طور سالانه و از طریق مقایسه کار انجام شده توسط حسابرسان داخلی با کار برنامه‌ریزی شده یا با مقایسه کار حسابرسی داخلی یک بانک با سایر بانک‌ها انجام می‌دهد.اندازه کار حسابرسی داخلی در بانک‌ها قابل‌ملاحظه نیست. براساس یک بررسی انجام شده توسط کمیته باسل به‌طور متوسط حدود یک‌درصد نیروی کار بانک به واحد حسابرسی داخلی تعلق دارد. درصد واقعی نسبت مذکور به اندازه بانک و فعالیت‌های آن بستگی دارد و در بانک‌های مختلف متفاوت است. در بانک‌های بزرگتر با عملیات پیچیده، معمولا- یک واحد حسابرسی داخلی با نیروی کار تمام وقت باید حسابرسی داخلی را راهبری کند، در حالیکه در بانک‌های کوچک ممکن است فعالیت‌های این واحد برون سپاری شود.صلاحیت حرفه‌ای صلاحیت حرفه‌ای حسابرسان داخلی برای دایر ساختن صحیح حسابرسی داخلی ضروری است، زیرا این واحد باید کلیه فعالیت‌های بانک را پوشش دهد و این امر روز به روز تخصصی‌تر می‌شود. افزون بر این، فعالیت‌های جدیدی مطرح می‌شوند یا بر پیچیدگی فعالیت‌های موجود افزوده می‌شود. این دلیل نیاز به داشتن حسابرسان داخلی با سطح دانش و تجربه بالا- است و آنها باید به‌طور مستمر برای به روزکردن دانش فعالیت‌های بانکی و فنون حسابرسی آموزش داده شوند. علاوه بر این، در تایید صلاحیت حرفه‌ای حسابرسان داخلی باید ظرفیت آنها را در جمع‌آوری اطلاعات، بررسی و ارزیابی و انتقال نتایج مورد ارزیابی قرار داد. همه این موارد بسیار با اهمیت است، زیرا واحد حسابرسی داخلی به عنوان یک مجموعه باید از شایستگی کافی برخوردار باشد تا قادر به رسیدگی کلیه حوزه‌های فعالیت بانکی باشد.انجام وظایف مشابه و کارهای جاری و روزمره می‌تواند بر ظرفیت حسابرس داخلی برای انجام قضاوت‌های حرفه‌ای و حساس تاثیر منفی داشته باشد. بنابراین توصیه می‌شود در صورت امکان حسابرسان داخلی در واحد خود به صورت گردشی فعالیت کنند، البته به روشی که استقلال آنها با مخاطره مواجه نشود.در قوانین بانکی برخی از کشورها تعدادی مقتضیات اخلاقی نیز به الزامات مذکور اضافه شده است: برای مثال، حسابرس داخلی باید درستکار، قابل اعتماد و منحرف نشدنی باشد. با چنین تصویری، استخدام افراد متخصص برای واحد حسابرسی داخلی، واحد تحقیق و توسعه بانک را با چالش مواجه می‌سازد. اگر به الزامات دیگر مربوط به بیطرفی توجه کنیم، شاید مدیریت منابع انسانی حسابرسی داخلی یک «ماموریت غیرممکن» به نظر رسد. هر بانک برای ارزیابی کفایت صلاحیت حرفه‌ای حسابرسان داخلی با توجه به الزامات یاد شده اصول خاص خود را دارد.براساس نتایج یک بررسی انجام شده توسط کمیته باسل، صلاحیت حرفه‌ای از طرق مختلف می‌تواند حفظ شود که مهم‌ترین موارد اشاره شده توسط بانک‌ها عبارتند از •:آموزش حین کار •آموزش داخلی و خارجی رسمی •گردش کارکنان در واحد حسابرسی داخلی، اگرچه برخی‌ها تصور می‌کنند که این روش با نیاز به تخصص‌گرایی در تضاد است •.ترغیب به دریافت گواهینامه حسابرس داخلی همچنین بررسی یادشده نشان می‌دهد که حسابرسان داخلی از آموزش بالا-یی برخوردارند، به‌ویژه در بانک‌های بزرگتر و حوزه‌های تخصصی از قبیل حسابرسی فعالیت‌های تجاری و فنآوری اطلاعات. از طرف دیگر، بانک‌های کوچکتر در زمان استخدام حسابرسان داخلی بیشتر دانش و تجربه حرفه‌ای فردی در امور بانکی را مدنظر قرار می‌دهند تا آموزش‌های رسمی و تخصص حرفه‌ای.دامنه فعالیت «هر یک از فعالیت‌ها و واحدهای بانک در دامنه فعالیت حسابرسی داخلی جای می‌گیرند.»هیچ یک از فعالیت‌ها یا واحدهای بانک از دامنه فعالیت واحد حسابرسی داخلی مستثنا نیستند.به هر جهت، برای درک صحیح حسابرسی داخلی و دامنه فعالیت آن باید به جنبه‌های زیر اشاره کنیم. از منظر کلی، دامنه حسابرسی داخلی باید شامل بررسی و ارزیابی مناسب بودن کنترل داخلی (به عنوان یک سیستم نه یک

بخش) و نحوه انجام مسوولیت‌های محوله باشد.این مهم مستلزم تجزیه و تحلیل ریسک سیستم کنترل داخلی بانک است. به‌ویژه، واحد حسابرسی داخلی باید موارد زیر را ارزیابی کند •:رعایت خط مشی‌ها توسط بانک و کنترل ریسک •قابلیت اتکا شامل یکپارچگی، دقت، صحت، جامعیت و به موقع بودن اطلاعات مالی و مدیریتی •استمرار و قابلیت اتکای سیستم‌های اطلاعات الکترونیکی •دایر ساختن واحدهای صفحتی اگر برخی از بانک‌ها بخش‌های جداگانه‌ای را برای نظارت یا کنترل فعالیت یا واحد خاصی از بانک بنا نهاده باشند، چنین واحدهایی باید بخشی از سیستم کنترل داخلی باشند و در نتیجه وجود آنها باعث سلب مسوولیت واحد حسابرسی داخلی از رسیدگی فعالیت‌ها یا واحدهای خاص نخواهد شد.شرکت‌های فرعی بانکی یا غیربانکی باید به‌طور جداگانه کنترل داخلی و واحد حسابرسی داخلی داشته باشند که ممکن است واحد حسابرسی داخلی شرکت مادر این کار را انجام دهد یا اینکه واحد حسابرسی داخلی شرکت فرعی به واحد حسابرسی داخلی شرکت مادر گزارش کند. در حالت دوم، اصول حسابرسی داخلی باید به صورت متمرکز توسط بانک مادر برای کل گروه تدوین شود و واحد حسابرسی داخلی بانک مادر باید در استخدام و ارزیابی حسابرسان داخلی محلی باید مشارکت داشته باشند.همانگونه که مشاهده کردیم، راه‌های گوناگونی برای سازماندهی کار واحد حسابرسی داخلی وجود دارد. بر اساس بررسی که توسط کمیته باسل انجام شد، معمول‌ترین مدل سازماندهی حسابرسی داخلی ایجاد واحد متمرکز بدین منظور است. در بانک‌های بزرگتر، شعبه‌های خارجی ممکن است واحد حسابرسی داخلی محلی داشته باشند، اما آنها با واحد حسابرسی داخلی دفتر مرکزی همکاری می‌کنند. از طرف دیگر، در بانک‌های کوچکتر که بخشی از یک گروه هستند، حسابرسی داخلی ممکن است به واحد حسابرسی داخلی گروه برون‌سپاری شود.رازداری علاوه بر پنج اصلی که تاکنون بحث شد، رازداری نیز به عنوان کیفیت با اهمیت در قوانین بانکی برخی کشورها ذکر شده است که برای هر حسابرس داخلی لازم است. این اصل به رعایت احتیاط و محافظت از هرگونه استفاده از اطلاعات اشاره دارد. همچنین، اصل مذکور استفاده از هر نوع اطلاعات برای منافع شخصی یا استفاده از آن در مواردی که خلاف قانون و مقررات یا برخلاف اهداف بانک باشد را ممنوع ساخته است. در واقع این الزام برای کلیه کارکنان است.با توجه به اصول تشریح شده در بالا، حراست از بی‌طرفی، انصاف، استقلال، استمرار، صلاحیت حرفه‌ای و سایر الزامات مورد نیاز برای حصول اطمینان از حسابرسی موثر و کارآ مهم‌ترین معیارهایی است که باید توسط بانک مورد توجه قرار گیرد که به روش‌های زیر محقق می‌شوند •:شناخت استقلال حسابرس داخلی در نمودار سازمانی •گردش شغلی کارکنان واحد حسابرسی •استخدام حسابرسان داخلی از خارج از بانک در درجه اول؛ حسابرس داخلی که از داخل بانک استخدام شده است نباید در حسابرسی فعالیت قبلی خود برای دوره‌ای خاص مشارکت کند •.عدم مشارکت در عملیات اجرایی بانک، طراحی کنترل و هرگونه روش‌های اجرایی.اهمیت سیستم کنترل‌های داخلی شرکت‌ها از منظر ناظران بازار سرمایه ایرانبراساس «دستورالعمل پذیرش اوراق بهادار در بورس اوراق بهادار تهران» مصوب جلسه مورخ ۱ دی ۱۳۸۶ هیات مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار، تاییدیه حسابرس مستقل در خصوص کفایت سیستم کنترل‌های داخلی شرکت یکی از مدارک و مستندات مورد نیاز جهت بررسی درخواست پذیرش اوراق بهادار متقاضی پذیرش است (بند ۱۵ مادهی ۲۵ دستورالعمل پذیرش اوراق بهادار). تاییدیه یادشده باید بیانگر این نکته باشد که سیستم کنترل‌های داخلی شرکت متضمن حفظ و رعایت حقوق و منافع سهامداران به صورت یکسان است.یادآور می‌شود، تصریح بند «ج» سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مبنی بر «آماده‌سازی بنگاه‌های داخلی قبل از واگذاری جهت مواجهه هوشمندانه با قواعد تجارت جهانی در یک فرآیند تدریجی و هدفمند» اهمیت بازنگری در چارچوب کنترل‌های داخلی و کارکرد واحد حسابرسی داخلی بانک‌های دولتی مشمول واگذاری را دوچندان می‌کند.اینکه آیا حسابرسان در عمل حاضر به پذیرش چنین مسوولیت خطیری می‌شوند، حسابرسان براساس کدام ادعای مدیریت ارشد شرکت باید اقدام به صدور تاییدیه و معیارهای ارزیابی سیستم کنترل‌های داخلی برای ارائه تاییدیه کنند چیست، حدیث مفصلی است که به فرصت‌های بیشتری نیاز دارد.پایان سخنسازماندهی

کـار واحـد حسابرسـی داخلی بانـک در قـالب اصول مورد اشـاره در نوشـته پیش رو، همکاری و هماهنگی بین ناظران و حسابرسان داخلی و مسـتقل را تسـهیل می‌کنـد و این موضوع منجربه موثرتر و کارآتر شـدن فرآیند نظارت خواهد شد. همچنین، این هماهنگی زمـانی به نظـارت بهینه منتهی می‌شود که به هر بخش اجـازه دهـد تا روی مسوولیت‌های خود تمرکز کنـد، اما این امر بایـد مبتنی بر نشسـت‌های دوره‌ای ناظران و حسابرسان داخلی و مسـتقل باشد و به رابطه مبتنی بر اعتماد بین آنها اشاره دارد.اما نباید فراموش کنیم که هر یک از ناظران و حسابرسان داخلی و حسابرسان مسـتقل مسوولیت‌های خاص خود را دارند؛ آنچه که با سیسـتم کنترل داخلی در ارتبـاط است، به عبـارت دقیق‌تر، حصول اطمینان از اینکه کنترل داخلی خوب طراحی شـده و به‌درستی اجرا می‌شود.این الزامات برای حصول اطمینـان از اتخاذ مناسب‌ترین روشـی که بایـد فعالیت‌های بانک را با توجه به تحولات اخیر سیستم بانکـداری در تمام دنیـا سازمانـدهی کرد، ضـرورت دارد. در نتیجه، همزمـان با اینکه سیسـتم کنترل داخلی بانک‌ها بایـد با توجه به کلیه ریسک‌های با اهمیتی که ممکن است در فرآینـد انجـام فعـالیت آنهـا ظـاهر شونـد طراحی شود، فعالیت‌های نظارتی نیز بایـد روی این ریسک‌های محتمـل به‌طور خـاص متمرکز شونـد. بنـابراین تنها عامل ریسک عامل اصـلی این روش سـختگیرانه سازمانـدهی فعالیت‌های کنترلی نیست، بلکه عامل ایجاد ارتباط بین مدیریت بانک‌ها، کسـی که که برای ارزیابی یک سیسـتم کنترل داخلی مناسب پاسخگو است و مراجع نظارتی از قبیل حسابرسان داخلی و حسابرسان مسـتقل و ناظران بانکی نیز در این امر نقش بااهمیتی دارنـد.نکات یاد شـده از جمله موارد حائز اهمیتی است که بانک‌های دولتی مشـمول خصوصـی‌سازی باید مدنظر قرار دهند، به نحوی که سیسـتم کنترل‌های داخلی متضـمن حفـظ و رعـایت حقوق و منـافع سـهامداران بالقوه باشـد.* عضو هیات‌علمی دانشـگاه علامه طباطبایی** دانشـجوی کارشناسی ارشد حسابداری

بازخور ۳۶۰ درجه

دکتر علی اصغر فانی– طیبه عباسی

مقدمه: بازخور۳۶۰درجه(۳۶۰ DEGREE FEEDBACK) یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مـدیریت توسـعه است. این فراینـد، سـیکل کـاملی است که خلاـصه بـازخوری از همه افراد (سرپرسـتان، زیردسـتان و همکـاران) در مـورد جنبه‌هـای مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می کند. بعضی از سازمانها بازخور را برای یک بخش از

سازمان و به طور سیسـتماتیک انجام می دهند. بازخور به افراد کمک می کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاریشان، با ادراک ارزیابی‌کننـدگان مهـم مقـایسه کننـد. ایـن ارزیابی‌کننـدگان می توانـد شامـل همکـاران، زیردسـتان، مـدیران و حـتی مشتریـان، عرضه‌کننـدگان و اعضای اتحادیه باشـند. برنامه بازخور چند منبعی و بازخور ۳۶۰ درجه از روشـهای توسعه یافته فرایندهای ارزیابی عملکرد، بررسیهای سازمانی و بازخور مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه به دلیـل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح‌تر و همچنین در واکنش به مشـکلاتی که با سیسـتم‌های مـدیریت عملکرد سـنتی وجود داشـته، توسـعه یـافته است. (ران کاسپیون، ۲۰۰۰) تعـاریف مختلفی از این فراینـد ارائه شـده است. به طـور کلی بـازخور ۳۶۰ درجه یـا بـازخور چنـد منبعی، یـک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده های جمع آوری شـده از سرپرسـتان، همکـــــــاران، زیردسـتان، مشتریان و عرضه کننـدگان تکیه دارد. (مک کارتی، ۲۰۰۱)ارکان بازخور ۳۶۰ درجهلپسـینگر و لوسیا (۱۹۹۷) بیان می کنند که فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، جمع ادراکات مرتبط با رفتار یک فرد است. بنابراین، برنامه بازخور ۳۶۰ درجه، درصدد است تا توجه افراد را به رفتـار خود در محیـط کـاری و نحوه‌ای جلب کنـد که بر سـایر اعضـای سازمـان (که با آنها کار می کنـد) تاثیر می گذارند.ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک بعـدی بالا به پایین به رویکرد چنـد بعدی (زیردسـتان، همکـاران و مشتریان) عمومیت می بخشـد و می تواند یک «ارزیابی بدون مرز» باشد. از این لحاظ مفهـوم بـــازخور ۳۶۰ درجـــه به

نظر می رسـد، با رویکرد تئوری سازمان بـدون مرز متناسب باشـد. واژه‌های متـداولی که برای بازخور ۳۶۰ درجه اسـتفاده می شود؛ عبارتنـد از: «ارزیابی ذی نفعان»، «بازخور چند معیاره»، «ارزیابی سـیکل کامل»، «ارزیابی چند منبعی»، «ارزیابی همکار – زیردست»، «ارزیابی عملکرد گروه»، «ارزیابی چنـد دیدگاهی». (مکٔ کارتی، ۲۰۰۱) لیسـینگر و لوسیا اشاره می کنند که بازخور ۳۶۰ درجه با بـازخور چنـد منبعی همخوانی زیادی دارد. آنها یکٔ سیسـتم ارزیابی چنـد منبعی ارائه می کننـد که متـداولترین منابع ارزیابی به‌کار گرفته شـده در آن عبارتنـد از: روسا، زیردسـتان، خود فرد، همکاران و غیره..بازخور ۳۶۰ درجه، در بسـیاری از این منـابع با بازخور چنـدمنبعی مشترکٔ است. این فرایند نیز دارای چهارعنصـر اصـلی است. ! ارزیابی بالا به پایین: شـکل سـنتی ارزیابی که سرپرسـتان، مـدیران و زیردسـتان را ارزیابی می‌کننـد و هنوز بخش مهمی از فراینـد بازخور ۳۶۰ درجه است، که می‌توانـد اطلاعات آموزنده‌ای برای افراد ارائه کنـد. در این نـوع ارزیـابی، چهـار رئیس وجـود دارد که می‌تواننـد منبع معتبری برای بـازخورد باشـند. ساده‌ترین و نزدیکترین منبع به افراد «مافوق بلافصل» است و «مـدیران ماتریسـی»، «مـدیر بلافصل قبلی» و سایر روسا نیز در این ارزیابی مشارکت دارند. (جونز و برلی، ۱۳۷۹) ! ارزیابی پایین به بالا: یکی از ابتکارات اصـلی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اینست که زمینه‌ای برای ارائه بـازخورد به فرادسـتان ایجـاد می شود. در ارزیابی زیردسـتان یا بازخورد پایین به بالا، زیردسـتان عملکرد مـدیران و سرپرسـتان را از چنـدین بعـد ارزیـابی می‌کنـد و نتایـج ارزیـابی را به فرد اصـلی ارائه می‌دهنـد. بازخور پایین به بالا به عنوان یکٔ عنصـری از فرایند گسترده بازخور ۳۶۰ درجه است و همچنین فرایند مهمی است که به توسعه سازمان و افراد کمکٔ می‌کند.برناردین وبتی (۱۹۸۷) به این نکته اشاره می کنند که باوجود اینکه علاقه زیادی به اسـتفاده از ارزیابی پایین به بالا، در سیسـتم ارزیابی عملکــرد در تئوری و عمل مشاهـده می شود. بااین حال تعـداد کمی از سازمانها، از آن به‌صورت بهینه اسـتفاده می‌کننـد. به بعضـی از دلایل در این زمینه می توان اشـاره کرد: سازمانهـا به این نتیجه رسـیده‌اند که «ارزیـابی بالاـ به پـایین» متـداولترین رهیـافت ارزیابی است و در مقایسه با ارزیـابی «پـایین به بالا» بـا سـبکٔ اسـتبدادی سازگارتر است. همچنین، مطالب تئوریکٔ کمتری در زمینه ارزیابی پایین به بالا وجود دارد تا در سازمانها تغییر سیستم ارزیابی عملکرد استفاده کنند. (مکٔ کارتی، ۲۰۰۱) بازخور همکاران: در مدل بازخور ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران یکٔ دیـدگاه ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیـابی عملکرد فرد ارائه می کنـد. بازخور همکاران، توسط کن و لاولر بـدین صورت تعریف می شود: «فراینـد مشارکت گروهی از افراد که در مورد فرد قضاوت می کننـد، به طوری که هرکـدام از آنها دارای رفتار، ویژگی یا موفقیت منحصر به فردی هستند.» آنها همچنین سه روش «ارزیابی همکاران» را بر می‌شمرند: (مکٔ کارتی ۲۰۰۱) ! معرفی همکـاران: افراد یـکٔ گروه، یـکٔ سری افراد را تعیین می کننـد که در یکٔ ویژگی خاص یا بعـدی از عملکرد، در بالاترین سطح گروه باشـند.! ارزیـابی همکاران: اعضای گروه، بااسـتفاده از یکٔ مقیاس ارزیابی و براساس یکٔ سـری ویژگیهای پرسـنلی یا عملکردی خاصـی، سایر افراد را ارزیابی می کننـد.! رتبه بنـدی همکاران: اعضای گروه، براساس یکٔ یا چنـد عامل، همـدیگر را از بهترین تا بـدترین (بــه صورت یکٔ طیف) رتبه بنـدی می کنند. کن و لاولر بیان می کنند که یافته‌های پژوهشـی ارزیابی همکاران نشان می دهد که این روش، جنبه‌های قابل دسترس بودن، اعتبار و دوری از تعصب و گرایشات منفی را در روشهای ارزیابی تقویت می کنـد. ! خود ارزیـابی: به فراینـدی دلالت دارد که به مـوجب آن، فرد عملکرد خودش را ارزیابی می کنـد. در این فراینـد، خود فرد به عنوان منبع ارزیابی و علاقه‌منـد به خود ارزیابی است.در زمینه خود ارزیابی (به عنوان یکٔ منبع ارزیابی) در مقایسه با ارزیابی همکاران و زیردستان مباحث کمتری ارائه شده، ولی زمانی که این منبع ارزیابی در درون فرایند بازخور ۳۶۰ درجه به‌کار گرفته می شود، یـکٔ سـری مسائل نیاز به بررسـی دارنـد. کاردی و دوبینز (۱۹۹۴) بحث می کننـد که خودارزیـابی، بـاعث توسـعه و بهبود در ارزیـابی عملکرد می شود و از رشـد تیمها و مشارکت سـطح بالا در سازمانها ناشـی می شود. باوجود این، باروچ (۱۹۹۶) اشاره می کنـد که در بین سایر منابع سیسـتم ارزیابی چندمنبعی، منبع خودارزیابی، بیشتر از سایر منابع نادیده گرفته می شود. همچنین آلبرایت و لوی (۱۹۹۵) خاطرنشان می‌سازند که افراد صرفنظر از اینکه آیا در ساختار رسمی سازمان نیاز به انجام خودارزیابی هست یا نه، به

ارزیابی عملکردشان می پردازند. بنابراین، لازم است که خودارزیابی به عنوان یک عنصر در فرایند ارزیابی عملکرد شناخته شود تا افراد مسئولیت عملکرد خود را برعهده بگیرند. تورنتون (۱۹۸۰) در زمینه علت استفاده سازمانـــها از خودارزیابی، به دلایلی اشاره می کنـد: ! ارزشیابی عملکرد فعلی براساس اهداف مجری (ارزیابی کننده)؛! تعیین نیازهای مهارت‌آموزی و توسعه؛! گزارش دهی موفقیتهـای گذشـته هنگـام بکـارگیری در یـک شـغل جدیـد؛! سـنجش سـاختـار بررسـی عملکرد فرد و مطالعـاتی در زمینـه مبـاحث انگیزشی.علل رواج بازخور ۳۶۰ درجهارزیابی چندمنبعی در سال ۱۹۸۰ در سازمانها رواج یافت و به عنوان یک ابزار توسعه، به‌طور گسترده استفاده شد. ارزیابی پایین به بالا و ارزیابی همکاران در ۱۹۷۰ و اواخر ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته شد، اما تا اواخر ۱۹۹۰ طول نکشـید که بـازخور ۳۶۰ درجـه متـداول شـد.در اواخر ۱۹۸۰ کتابهـایی در زمینه بـازخور چنـدمنبعی منتشر شدنـد که حاصـل تحقیقـات انجـام گرفته به‌وسیله «مرکز رهبری خلاق در گرینبور» بودنـد. براسـاس این تحقیقـات سه یـافته به‌دست آمـده است:۱ – بازخور یک عنصـر کلیدی در توسـعه و شخصیتی و حرفه ای است؛۲ – بسـیاری از مدیران کارآمد، یادگیرندگان هستند. به عبارت دیگر، مـدیران اثربخش، فرصـتهای یـادگیری و توسـعه را تشویق می‌کننـد؛۳ – بسـیاری از افراد، در محیطهـایی بـا بـازخور ضـعیف، فعالیت می کنند.به‌طور کلی محققان معتقدند، یک سـری عواملی هسـتند که در تکامل ارزیابی منابع چندگانه نقش تسریع‌کنندگی را برعهـده دارنـد. اولین عامـل بررسـی نگـرش کارکنان است. این بررسیها در زمینه بررسـی رضایت کارکنان براساس ابعادی چون خط‌مشـی، رویه‌هـا، محیـط کاری، مزایا و پاداش است.جنبش مـدیریت کیفیت جامع، با تاکیـد بر کیفیت و رضایت مشتری به عنوان یک نیروی پیش برنده در توسعه بازخور ۳۶۰ درجه عمل می کنـد. مـدیریت کیفیت جامع به‌ویژه برخدمات مشتری / کیفیت توجه دارد. در تلاش برای کیفیت برتر، بـازخور ۳۶۰ درجه منبع اطلاعاتی قوی و بسـیار مفیـدی ارائه می‌کنـد، به‌دلیل اینکه، بااین روش، مشتریـان و عرضه کننـدگان از جهـات مختلـف می تواننـد بـازخور دهنـد. گروت (۱۹۹۶) مـدعی است که مـدیریت کیفیت جامع به‌صورت یـک نیروی تقویت کننـده در پیشـرفت و توسعه افراد به‌کـار گرفته شـده است، بااین تصور که نزدیکترین افراد در شـغل، دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد و در نتیجه برای پیشـنهاد روشـهایی برای توسـعه و بالندگی هسـتند. از این رو، مدیریت کیفیـت جـامع، ابزاری برای توســعه فراینـدهای بـازخور ۳۶۰ درجـه بـود. عامـل تسـهیل‌کننده دیگر، خـود ارزیـابی اسـت. تورنـو و لوندن(۱۹۹۶)بحث می‌کنند که ارزیابی سـنتی سـرپرست به ارزیابی‌کنندگان دیگری نظیر زیردست، همکاران گسترش یافته است تا سیسـتم ارزیـابی عملکرد مناسبتر و منصـفانه‌تری در سازمـان ایجـاد شود. آنهـا اشاره می‌کننـد که نیاز مـدیران برای انطباق با محیط تجاری متغیر، دلیل اصلی و رواج بازخور ۳۶۰ درجه در دهه‌های گذشته بوده است. منابع ارزیابی (درون و بیرون) سازمان اطلاعات مهمی ارائه می کننـد تا سازمان قابلیت انطباق پیدا کند.ادواردز و اون (۱۹۹۶) بررسی کرده‌اند که مدیریت برمبنای هدف در ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ رواج یـافت. به عنوان بخشـی از رهیـافت مـدیریت برمبنـای هـدف، افراد به مشـارکت در توسـعه اهـداف کـاری و ارزیابی عملکرد خود در مقابل این اهـداف تشویق می شوند. بنابراین، مفهوم خودارزیابی عملکرد در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، یک مفهوم کاملاً جدیـدی نیست، بلکه از فرهنگ مدیریت برمبنای هدف ناشـی می شود. لپسـینگر و لوسـیا (۱۹۹۸) فرض می‌کننـد که افزایش رقـابت و تمرکز بر مشتری روشـهای رایـج دهه ۱۹۹۰ بودنـد و این روشـها در اتخـاذ و رواج ارزیـابی منبع چنـدگانه به‌صورت یک کاتالیزور عمل کرده است. آنها بیان می کنند که انتقال از ساختارهای سازمانی سسله مراتبی و بوروکراتیک به ساختارهای مسطح باعث رشد و توسعه بازخور ۳۶۰ درجه شد. به عبارت دیگر، یکی از پیامدهای ساختارهای سازمانی مسطح‌تر این است که، مدیران بیش از پیش به همکـاری بـا سایر افراد سازمان نیاز دارنـد و انتظار می رود به نتایـج دست یابنـد، حتی اگر آنها هیچگونه نظارتی بر روی افراد نداشـته باشند. با چنین ساختارهایی، رهیافت سنتی ارزیابی به عنوان منبع ارزیابی، کارایی نداشته و به فرایند جامعتری نیاز است که به موجب آن همکاران، مشتریان و سایر ذی‌نفعان بتواننـد به فرد بازخور ارائه دهنـد. والدمن و همکاران (۱۹۹۸)، به دلایل دیگری در زمینه اتخاذ فراینـدهای بازخور ۳۶۰ درجه اشاره می‌کننـد: اول، ارائه بازخور به مـدیران کمک می کنـد تا از طریق تلقی

همکاران، زیردستان، سرپرستان و مشتریان آگاهی یابنـد، تا در رفتار و عملکرد تغییرات مثبتی ایجاد کنند. دوم فرض می شود، که اجزای فراینـدهای بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش سـطح اعتمـاد و ارتباط، شـکایت کمتر و رضایت بیشتر مشتریان منجر خواهـد شـد. (مک کارتی، ۲۰۰۱) بااین حال بسیاری از محققان و دانش پژوهان ضمن تایید کـارایی بــازخور بحث می کنند که فرایند ارزیابی عملکرد، اگرچه، یک عنصـر مهمی در کل فراینـد عملکرد است، همواره در بسـیاری از سازمانها، عامل منفی تلقی شـده است. مایر (۱۹۹۱) ادعـا می‌کنـد که بسـیاری از مـدیران ارزیابی عملکرد را کار دشوار و ناخوشاینـدی تلقی می کننـد که انجام آن در سازمان ضروری است. تیلور و همکـارانش (۱۹۹۵) اشـاره می‌کننـد که ارزیـابی عملکرد چالش عملی برای همه کسانی است که در فرایند درگیرنـــد. و لاولر خاطرنشان می سازد که مـدیران فراینـد ارزیابی عملکرد را دوست ندارنـد.به‌طوری که بـدون فشار قوانین اداری آن را انجام نمی‌دهنـد؛ آنها اصـلاً ارزیابی را با زیردسـتان در میان نمی‌گذارند. فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸)، چارچوبی از مشکلات مرتبـط بـا بـازخور منفی را، در محتوی مصاحبه ارزیابی عملکرد ترسیم می کننـد. آنها بحث می کننـد که بسـیاری از مـدیران ارائه بـازخور منفی را دوست ندارنـدو در زمینه ارائه آن نیز از مهارت لازم برخوردار نیسـتند و در نتیجه، عملکردها، اغلب مطلوبتر از حد واقعی ارزیـابی می گردد و بـاعث کاهش قابل توجهی در اثربخشـی فراینـد مـدیریت عملکرد می شود. این نقص و ناکارآمـدی در ارزیابیهای مدیریت نیز مشـهود است که به بعضـی از عوامل موثر در این امر می توان اشاره کرد: (لانگنچر، ۱۹۹۷) – معیار عملکرد نامشـخص / ابزارهـای ارزیـابی نـاموثر؛- روابط کاری ضـعیف؛- عـدم دسترسـی مافوق به اطلاعات لازم در زمینه عملکرد واقعی؛- فقدان بازخور عملکرد در حال بهبود؛- نگرش منفی؛- فقدان توجه به بهبود و توسـعه مدیریت؛- ارتباط ناموثر با سیستم‌های پاداش دهی؛- فقـدان مهـارت و انگیزه لازم در مـدیران برای ارزیـابی عملکرد؛- عـدم ثبـات در ساختـار و فراینـدهای سازمانلانـدن و بتی (۱۹۹۳)، در این زمینه بحث می کنند که ارزیابی عملکرد به این شـیوه (سـنتی) با پیامدهای سازمانی چون، تغییرات شـغلی و حقوق، تصـمیمات مربوط به انتقـال و ارتقـا، تغییرات شـغلی و حقوق ارتبـاط دارد و طبیعتـاً باعث بهبود عملکرد واحـد کاری یا رفتار مـدیر نخواهد شد.آنها پیشنهاد می کنند در حالی که تصمیمات مربوط به توسعه و مهارت آموزی که نتیجه حمایت‌شده‌ء ارزیابی عملکرد سنتی است. ولی دستیـابی به این هـدف، غالبـاً مشـکل است، به‌دلیل اینکه، ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد گذشـته است. از سوی دیگر، بازخور ۳۶۰ درجه معمولاً در سازمانها، به‌عنوان ابزار توسـعه برای یادگیرندگان استفاده می‌شود.مهمترین تفاوت بین ارزیابی سنتی و بـازخورد ۳۶۰ درجه اینست که رهیـافت سـنتی تنهـا یـک منبع ارزیابی دارد، در حالی که رویکرد بازخور ۳۶۰ درجه شامل چندین منبع است، بنابراین جامعتر از رهیافت سـنتی است.بکر و کلیموسـکی، اشاره می کنند که برخلاف ارزیابی سـنتی سـرپرست، بازخور ۳۶۰ درجـه، پیچیـدگی مـدیریت و ارزشـها و ورودی ایـن منـابع متفـاوت را تشـخیص می دهـد. جـدول زیر خلاـصه ای از تفاوتهای کلیـدی بین دو رهیافت ارزیابی عملکرد را ارائه می کنـد. جدول (۱)مراحل فرایند بازخور ۳۶۰ درجهسیستم بازخور ۳۶۰ درجه شامـل مراحـل مختلف است: (مک کارتی، ۲۰۰۱)۱ – تعیین هـدف بازخور ۳۶۰ درجه: هـدف بازخور ۳۶۰ درجه اینست که اطلاعـات به‌دست آمـده از فراینـد برای توسـعه مسیر شـغلی و ارزیـابی عملکرد اسـتفاده شـود. این هـدف بـایستی در ابتـدای فرایند مشــخص شـود و بـا همـه ذی‌نفعـان درگیر در فراینــد مرتبـط باشـد.۲ – انتخــاب ابزار جمع‌آوری داده: ابزارهــای ارزیــابی شـامل پرسشـنامه‌هایی است که توسط ارزیابی‌کنندگان مختلف پر می‌شود، باوجود این، بعضـی از سازمانها از مصاحبه نیز استفاده می‌کنند. البته تعـداد این سازمانهـا کم است.۳ – تصـمیم‌گیری در زمینه مـوارد: در این زمینه توصـیه می شـود که به جـای ویژگیهـای عمومی بررفتار واقعی فرد توجه شود. بسیاری از صاحبنظران پیشـنهاد کرده‌اند که آیتم‌های ارزیابی باید بر محتوی خاصـی مبتنی باشند. بـه طوری که بتواند خطای ارزیابی را کاهش دهد. رفتارهایی که ارزیابی می شوند، باید از چشم‌انداز و ارزشهای سازمان ناشی شود.۴ – تصـمیم‌گیری در مورد دریافت‌کنندگان بازخور: در این مرحله دریافت‌کنندگان بازخور تعیین می شوند. در ادبیات مدیریتی، این عقیـده مطرح است که افراد بایستی برای مشارکت در برنامه بازخور داوطلب باشـند. مشارکت اجباری می‌توانـد تهدیدکننده باشد و

اثربخشـی سیستم را به خطر بیندازد. بازخور ۳۶۰ درجه، به‌دلیل بازخور غنی که به‌وسیله زیردستان فراهم می شود، ابزار مفیدی در برنامه‌های توسعه رهبری است.۵ – پرورش ارزیابی کننـدگان و ارزیابی شونـدگان: ارتباط با همه ذی‌نفعان درگیر در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه در مرحله طراحی و اجرای بـازخور نیاز است و مهارت‌آموزی بخشـی از این فراینـد است. پرورش ارزیابی شونـدگان در زمینه پـذیرش بازخور منفی ضـروری است. ارزیابی‌کننـدگان بایـد در زمینه خطاهای مختلف ارزیابی که ممکنست رخ بدهـد (نظیر خطاهای هاله‌ای و سـهل‌گیری) آگاهی پیـدا کننـد. ۶ – دریـافت کننـدگان بازخور، ارزیابی‌کننـدگان را انتخاب می کننـد: ارزیابی کنندگان شامل رئیس، خود فرد، زیردسـتان و مشتریان داخلی و خارجی هسـتند.۷ – توزیع پرسشـنامه: پرسشنامه دو فرم دارند. یک روش، فرمت کاغـذ و قلـم اسـت که ارزیابی‌کننـدگان برای ارزیـابی رفتارهـای مختلـف فرد اسـتفاده می‌کننـد. یـک روش کـاراتر، فرسـتادن دیسـکت به هرکـدام از ارزیابی‌کننـدگان است و آنها می‌تواننـد پرسشـنامه را به‌طور الکترونیکی تکمیل کننـد.۸ – تحلیل اطلاعات بازخور: این مرحله توسط مشاوران بیرونی صورت می‌گیرد. در این مرحله اطلاعات بازخور جمع آوری شده و گزارشهای لازم تهیه می شود.۹ – بـازخوردادن بـازخور: زمـانی که گزارشـها تهیه شـد و گزارش نهایی تکمیل گردیـد، بازخـــور به دریافت کنندگان بازخور ارائه می شود.۱۰ – پیگیری اجرای فرایند: دریافت‌کنندگان بازخور باید قادر به ایجاد زمینه‌های توسعه باشند و از داده‌هـای بـازخور در زمینـه توسـعه و مهـارت‌آموزی اســتفاده کننـد. ضـروری اسـت کـه دریافت‌کننـدگان بـازخور، در زمینـه رفع ضعفهایشان، برنامه عملی داشـته باشـند.۱۱ – تکرار فراینــد: در سازمانهـایی کـه بـازخور ۳۶۰ درجـه به‌طـور اثربخش جریـان دارد، ممکنست فراینـد، بعـد از دریافت گزارشـهای اولیه بازخور، تکرار شود. البته این فراینـد در بسیاری از سازمانها کاملاً جدید است و هدف از اتخاذ بازخور ۳۶۰ درجه، در این سازمانها درجه اول، ایجاد فرصت مشارکت برای کارکنان است. مـدلهای رایـج در زمینه توسعه ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه اشاره شـده که می تواند در طراحی فرایندهای بازخور اسـتفاده شوند. (نواک، ۱۹۹۳).مدل اول «تحلیـل شـغل» است. این نوع ارزیـابی، دانش، مهارتهـا و تواناییهای مبتنی بر رویه‌های تحلیل شـغل سـنتی را می سـنجد. برای مثال، دانش، مهارتها و تواناییهای مورد نیاز یک شـغل خاص، از طریق مصاحبه با متصـدیان و داده‌های جمع‌آوری شـده از پرسشـنامه‌های اطلاعـات شـغلی تعیین می شود.مـدل دوم مبتنی بر قـابلیت فرد است. به جـای سـنجش ساده مهارتها و تواناییها، بر ارزیابی قابلیتهای مرتبط با شـغل خاص متمرکز است. واکسلی و کلیموسکی (۱۹۹۴) قابلیت مدیریتی را اینگونه تعریف می کند. «ویژگیهای یک فرد کـه بـه رفتارهـایی منجر می شـود که نیازهـای شـغلی را در درون پارامترهـای محیـط سازمـانی برآورد می کنـد و در حقیقت نتـایج مطلوب را تحقق می بخشـد. این قابلیتها از طریق مقایسه رفتارهای افراد دارای عملکرد بالا با افراد دارای عملکرد پایین مشـخص می شود.»مدل سوم بر برنامه ریزی استراتژیک تمرکز دارد. این نوع ارزیابی ۳۶۰ درجه، دانش، مهارتها و تواناییها را براساس برنامه‌های استراتژیک سازمان می‌سـنجد. عقیـده بر اینست که این رفتارها یا تواناییها، سازمان را در دستیابی به اهداف و برنامه‌های استراتژیک خـود یـاری می رسانـد. نـواک این دانش و مهارتهـا را استراتژیـک قلمـداد می‌کنـد که از طریق مصـاحبه و تمرکز بر گروههـایی از مجریان کلیـدی سازمان تعیین می‌شونـد.این مـدل از تئوری توسعه ناشـی می شود که بر مدلهای مفهومی و تئوریک رشد و توسـعه کـارراهه ارتباط نزدیک دارد. براین اساس که بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش خودآگاهی و در حقیقت به فرایندهای توسعه کارراهه موثرتر منجر می شود. مدل پنجم بر تئوری شخصـیت متکی است. این مدل مهارتها، دانش و تواناییهایی را می‌سنجد که با شخصیت (نظیر کیفیتهـا، خصوصـیتها، ویژگیهـا، سـبکهای ارتباطی، روابط بین فردی و شـناخت افراد) در ارتباطنـد. تاکیـد ابزار، بر ویژگیهای شخصـیتی است و دریافت‌کننـده بـازخور واکنش سـایر افراد را در زمینه ویژگیهـایی شخصـیش دریـافت می‌کنـد. این مـدل یکی از مــدلهایی اسـت کـه در طراحی و توســعه بــازخور ۳۶۰ درجـه کمـتر اسـتفاده می‌شـود.کاربردهـای بـازخور ۳۶۰ درجهمتـداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه عبارتند از:– توسـعه کارراهه: تحقیقات نشان می دهند که ۹۴درصد سازمانها، از بازخور ۳۶۰ درجه برای آموزش و اسـتفاده می کننـد. متـداولترین کـاربرد بـازخور چنـد منبعی، توسعه کارراهه است. که شامل خودبالنـدگی، توسعه

رهبری، بهبود مدیریت، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان است. هدف بازخور، مشخص کردن نقاط قوت و نیازهای توسعه یادگیرنده است و یادگیرنده از افزایش خود ادراکی بهره‌مند می شود. (مک کارتی، ۱۹۹۹)- تغییر فرهنگی: بازخور ۳۶۰ درجه می تواند در جهت تسهیل تغییر سازمانی استفاده شود. محققان معتقدند که ارزیابی منابع چندگانه، آگاهی از اهمیت رفتارهای رهبری، نتایج واحد کاری و انتظارات مشتری از استراتژی اصلی و سازمان را ارائه می‌دهد. اورلی (۱۹۹۴) مدعی است که بسیاری از سازمانها از بازخور ۳۶۰ درجه برای تغییر فرهنگ سازمان، تسریع تغییر و ارتقای توانمندی کارکنان استفاده می شود.زمانی که هدف سازمان تغییر فرهنگ سازمانی است، بازخور ۳۶۰ درجه می تواند چرخه موثرتری در زمینه ارتباط کارکنان با قابلیتها و رفتارهایی که برای سازمان ارزشمند است، ارائه کند. اسمیتر معتقد است که محتوی ارزیابی منابع چندگانه باابعادی از عملکرد، در ارتباط است که برای سازمان مهم هستند. این رفتارهای مهم ابزار ارزیابی و افرادی را دربردارند، که در معرض ارزیابی منابع چندگانه، شمایی از عملکرد مطلوب و رفتارهای مورد انتظار را توسعه می دهند.- ارزیابی عملکرد: در زمینه استفاده از بازخور منابع چندگانه به عنوان یک روش تعیین پاداش کارکنان در بین صاحبنظران اختلاف وجود دارد. بعضی از محققان معتقدند، ایجاد ارتباط بین بازخور ۳۶۰ درجه با پاداش و غیره، باعث کاهش اعتماد به این سیستم می شود. بااین حال در زمینه ارزیابی عملکرد، به عنوان کاربرد بازخور ۳۶۰ درجه، مطالب تئوریک قوی وجود دارد.در زمینه ارزیابی عملکرد، سه منبع متمایز مشخص شده است که سازمانها از آنها استفاده می کنند. (ایلگن و همکاران، ۱۹۷۹) اولین گروه شامل آنهایی هستند که رفتار فرد (دریافت کننده بازخور) را مشاهده می کنند و بنابراین در موقعیت ارزیابی قرار دارند. این گروه شامل رئیس، همکاران، زیردستان، مشتریان درونی و بیرونی هستند. منبع دوم بازخور، محیط شغلی است. منبع سوم، خود افراد هستند که می توانند در مورد عملکرد خودشان قضاوت کنند.- افزایش اثربخشی تیم: سازمانها از بازخور در جهت ارتقای اثربخشی تیم نیز استفاده کنند. بسیاری از شرکتها و موسسات سیستم‌های بازخور ۳۶۰درجه ای را توسعه می دهند که بر مهارتهای مورد نیاز در اثربخش‌تر کردن تیم‌های کاری تاکید دارد. اطلاعاتی که این فرایندها جمع‌آوری می کنند، هم رفتارهای ضروری تر را مشخص می سازد و هم به افراد کمک می کند تا آنچه را درک کنند که برای اثربخشی تیم لازمست ماهیت متفاوت بازخور ۳۶۰ درجه برای توسعه مهارتهای کار تیمی، مناسب است. بنابراین، متداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه بر کارراهه و سایر اشکال توسعه کارکنان تاکید دارند. (لپسینگر و لوسیا، ۱۹۹۷)از این جهت، بازخور ۳۶۰درجه مزیتهای فراوانی برای کارکنان و در کل سازمان دارد. این عقیده که بازخور منابع چندگانه ارتباط دوطرفه را در سازمان، افزایش می دهد، به‌شدت مورد قبول است. (مک کارتی، ۲۰۰۱)لاندن و بتی بحث می کنند که بازخور ۳۶۰ درجه به ابعاد مهم عملکرد (که پیش از این نادیده گرفته شده‌اند) توجه دارد. در عین حال، ارزشهای سازمان را به کارکنان انتقال می‌دهد؛ باعث اثربخشی و بهبود روابط کاری و سازمان می‌گردد؛ فرصتهای مشارکت افراد را افزایش می دهد؛ تعارضات را آشکار و رفع می‌کند؛ و احترام به عقاید کارکنان را در مدیریت عالی سازمان، مسلط می کند. کاراوان و همکارانش به بعضی از مزایای فردی و سازمانی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اشاره دارند. مزایای سازمانی شامل مشارکت کارکنان و روابط کاری مناسبتر در درون سازمان است. اساساً مزیتهای سازمانی حول محور بهبود روابط کاری کارکنان می چرخد. در مورد مزیتهای فردی عقیده بر اینست که اطلاعات باخور ۳۶۰ درجه، معتبرتر، منصفانه‌تر و قابل اعتمادتر هستند، به‌دلیل اینکه آنهـــا از یکسری منابع متعدد جمع‌آوری می شوند. در نتیجه افراد ممکنست راهنمای بهتری در زمینه توسعه کار راهه‌شان داشته باشند. از اینرو که، بازخوری که دریافت می‌کنند خودآگاهی را افزایش می‌دهد و این افزایش خودآگاهی گام اولیه در فرایند توسعه کارراهه است. (مک کارتی و کاراوان، ۱۹۹۹)هازوکا و همکارانش نیز به بعضی از مزیتهای بازخور از دیدگاه فردی اشاره می‌کنند. آنها معتقدند، دریافت‌کنندگان بازخور اطلاعات باارزشی را دریافت می‌کنند که در تعیین نقاط قوت و ضعفشان ضروری است. بازخور به سایر افراد نیز فرصتی فراهم می کند که افراد بدون اینکه مشخص شوند، همکارانش را ارزیابی و از آنها انتقاد کنند.نتیجه گیریهافمن به

دلایلی اشاره می کند که شرکتها باید بازخور ۳۶۰ درجه را به‌کار گیرند: توجه به مشتری و کیفیت خدمات، ارتقای کار تیمی و تیم‌سازی، ایجاد فضایی با مشارکت بالا، تعیین موانع موفقیت، ارزیابی نیازهای توسعه، شناسایی قابلیتهای سازمان و در نتیجه مشخص‌شدن ارزشها و پاداشهای سازمان.فرایند بازخور ۳۶۰ درجه به‌عنوان یک سیستم توسعه، به‌سرعت در حال رشد است. بسیاری از سازمانها باور کرده‌اند که اعضای سازمان باید از بینش دیگران درباره کارها و رفتارشان مطلع باشند و خودشان نیز به‌عنوان یک عنصر کلیدی در فرایند مداخله و مشارکت داشته باشند.یکی از مباحث اساسی در کشور ما، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در سازمانهاست که باعث ایجاد مشکلاتی برای کارکنان، مدیریت و سازمانها شده است. عمده توانایی بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمانها، به‌کارگیری کارکنان، مدیران و در پاره‌ای موارد کارکنان زیردست در فرایند ارزیابی است، که در نتیجه آن، سازمانها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به‌کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه‌ریزی کنند.بنابراین، در صورتی که سیستم بازخور و ارزیابی ۳۶۰ درجه به‌درستی به‌کار گرفته شود، می‌تواند با توسعه سازمان در یک راستا قرار گیرد. (جونز و برلی، ۱۳۷۹)براین اساس برای اینکه سازمانها قادر به اتخاذ بازخور چندمنبعی موثر باشند و از نتایج بازخور استفاده بهینه کنند، توجه به چند نکته ضروری است.۱ – قبل از سرمایه‌گذاری برای به‌کارگیری یک ابزار یا فرایند خاصی، نحوه استفاده از آن آموخته شود. در بازخور منبع چندگانه یا ۳۶۰ درجه، به‌عنوان یک فرایند جامع، نیاز به آگاهی لازم از تمام ابعاد آن است. هر سیستم دارای نقاط قوت و ضعف خود است که شناخت این نقاط قوت و ضعف در به‌کارگیری آن یاری می‌رساند.۲ – حمایت از اعتبار بازخور ۳۶۰درجه: چرا افراد باید به همدیگر بازخور ارائه دهند؟ این امر به افراد فرصت می‌دهد تا از اطلاعات عینی مربوط به عملکرد استفاده کنند. اما چه سودی برای ارائه‌دهنده بازخور دارد؟ جواب اینست که، افرادی که با همدیگر کار می کنند می توانند از همدیگر حمایت کنند یا برای همدیگر مشکل‌ساز شوند. بازخور فرصتی برای ایجاد تغییر مثبت در رفتار کاری افراد است.۳ – از تسهیل‌کننده‌های ماهر استفاده شود: (کاتز، ۱۹۹۶): بازخور منابع چندگانه چیزی بیشتر از یک ابزار است. یک فرایندی است که چندین رخداد در آن باید تسهیل شود. در این زمینه جلساتی که قبل از ارزیابی برگزار می‌شود، آسانترین روش برای تسهیل است. جلسات آموزشی و تصمیم‌گیری ممکنست توسط مدیران آشنا با موضوع اداره شود. جلساتی که بعد از ارزیابی برگزار می شود، بالقوه، چالشی هستند و شامل پذیرش و تفسیر بازخور، بازخور تکمیلی، برنامه‌ریزی توسعه افراد و هدایت عملکرد است.مدیرانی که این وظیفه را برعهده دارند باید مهارتهای لازم برای اداره این جلسات را داشته باشند، البته باوجود اینکه جلسات بازخور ۳۶۰ درجه منحصر به فرد هستند، ولی همواره به بکارگیری مشاور نیاز ندارند. بعضی از سازمانها در داخل نیروهایشان افرادی دارند که دارای تجربیات بازخور ۳۶۰ درجه هستند؛ مهارتهای اداره رفتار گروهی را دارند؛ و به توانائیهایشان در اداره جلسات مربوط به بازخور منابع چندگانه اعتماد دارند. برای دومین یا سومین بار که بازخورد ارائه می شود، نیاز به این جلسات احساس نمی شود. دریافت‌کنندگان بازخور ممکنست در زمینه کاری که بایستی انجام دهند، آگاهی لازم را کسب کرده باشند. (کاتز، ۱۹۹۶)۴ – پیگیری برنامه های توسعه: استفاده صرف از بازخور منابع چندگانه برای خودآگاهی افراد باعث بروز مشکلاتی می شود. بازخور ۳۶۰ درجه می تواند زمینه های ایجاد مهارت را شناسایی بکند. از سوی دیگر، ابزار آموزش و توسعه نیز نمی تواند راه حل مشکلات را ارائه کند.اگر سازمانی قصد برنامه ریزی توسعه مورد نیاز یا فراهم ساختن منابع توسعه ندارد، افراد در نهایت به این نتیجه می رسند که پروسه، منفعتی برای آنها ندارد. در حالی که بازخور منابع چند ایجاد کنند. باوجود این عدم پیگیری برنامه‌های توسعه، باعث می شود، فرایند مورد نظر، بدون فراهم ساختن ابزار توسعه و بهبود پایان می پذیرد.سازمان باید براساس داده های بازخور ۳۶۰ درجه، برنامه‌هایی برای حمایت از فعالیتهای بالندگی داشته باشد، در غیر این صورت، تجربیات کسب شده در این زمینه ممکنست اتلاف شود و از پروسه‌های آینده حمایت موردنیاز به عمل نیاید.۵ – بازخور توسعه‌ای از تصمیمات پاداش دهی و برنامه های پرسنلی جدا شود. تجربیات موفقیت‌آمیز مدیریت عملکرد در اندک

سازمانهایی به چشم می خورد. در صورتی که بازخور عملکرد در گذشته به فعالیتهای پاداش‌دهی و یا سایر تصمیمات منابع انسانی مرتبط باشند افراد کمتر به این امر باور پیدا می‌کنند که بازخورها اکنون برای اهداف توسعه‌ای استفاده می شود. زمانی که افراد احتمال دهند که ممکنست، در این فرایند، شغل یا کار راهه‌شان در معرض خطر باشد، در ارائه بازخورهای صحیح، دچار مشکل می‌شوند. آنها ممکنست سعی کنند از امنیت شغلی دوستانشان حمایت کنند یا در اخراج افرادی که نمی توانند از آنها پیش بیفتند تلاش کنند. اگر انتظار داشته باشیم که ارزیابیهای ارائه شده در این فضا، برای تعیین اولویتهای رشد و توسعه، عینی، منصفانه و صحیح باشد، اشتباه کرده‌ایم. برای اینکه بازخور ۳۶۰ درجه به عنوان رهیافت کاملاً جدیدی شود، نباید با تصمیمات پاداش‌دهی و منابع انسانی مرتبط باشد. این امر ضروری است به‌دلیل اینکه، در صورتی که افراد معتقد باشند که داده‌های ارائه شده در بازخور بر حقوق، شغل و کارراهه‌شان تاثیر می گذارد، احتمالاً به سختی پاسخهای عینی ارائه می کنند و شاید فرایند بازخور چیزی بیشتر از یک ارزیابی عملکرد ساده قلمداد نشود. (کاتز، ۱۹۹۶)۶ – فرایند بازخور ۳۶۰ درجه باید حمایت مدیریت عالی سازمان را به همراه داشته باشند و سایر مدیران را به‌انجام چنین کاری در سازمان تشویق کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱)منابع۱ – جونز جان و ای وبرلی ویلیام، «بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافتها و شیوه‌هایی برای مدیران»، سید اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران، انتشارات سایکو، (۱۳۷۹) چاپ اول.

۲ – CACIOPPE.R, (۱۹۹۹), “USING ۳۶۰ FEEDBACK AND THE INTEGRAL MODEL TO DEVELOP LEADERSHIP AND MANAGEMENT”, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT JOURNAL.۳ – COATES.E, (۱۹۹۹), “MULTI-SOURCE FEEDBACK: SEVEN RECOMMENDATIONS, CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL”, PP.۳۲-۳۶.۴ – ILGEN.D, FISHER.C, (۱۹۷۹), “CONSEQUENCES OF INDIVIDUAL FEEDBACK ON BEHAVIOR IN ORGANIZATION”, JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, ۶۴,۴, PP.۳۴۹-۷۱.۵ – LEPSINGER.R. AND LUCIA.A, (۱۹۹۷), “THE ART AND SCIENCE OF ۳۶۰ FEEDBACK”, JOSSER PFEIFFER, SAN FRANSISCO.۶ – LONDON MAND AND SMITHER JOW, (۱۹۹۶), “CAN MULTI SOURSE FEEDBACK CHANGE PERCEPTIONS OF GOAL ACCOMPLISHMENT, SELF-EVALUATIONS, AND PERFORMANCE – RELATED OUTCOMES?”, PERSONNEL PSYCHOLOGY, VOL.۴۸, PP.۸۰۳-۸۳۹.۷ – LONGENECKER.C, (۱۹۹۷), “WHY MANAGERIAL PERFORMANCE APPRAISALS ARE INEFFECTIVE: CAUSES AND LESSONS”, CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL, VOL.۲, NUM.۲, PP.۲۲-۲۸.۸ – MACCARTHY.M AND CARAVAN, (۱۹۹۹), “DEVELOPING SELF – AWARENESS IN THE MANAGERIAL CAREER DEVELOPMENT PROCESS: THE VALUE OF ۳۶۰ – DEGREE FEEDBACK AND THE MBTT”, JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, ۴۳۷-۴۴۵.۹ – MACCARTY.M AND TOMAAS N CARAVAN (۲۰۰۱), ۳۶۰ FEEDBACK AND PROCCASS: PERFORMANCE IMPROVEMENT AND EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT”, JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, PP.۵-۳.۱۰ – NOWACK.K, (۱۹۹۳), “۳۶۰ FEEDBACK: THE WHOLE STORY”, TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.۴۷, NUM.۱, PP.۶۹-۷۳.۱۱ – PETERS.H, (۱۹۹۶), “PEER COACHING FOR EXECUTIVES”, TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.۵۰, NU.۳, PP.۳۹-۴۲.۱۲ – ROW.CH, (۱۹۹۵), “INTRODUCING ۳۶۰– DEGREE FEEDBACK: THE

دکتر علی اصغر ,BENEFITS EXECUTIVE", TRAINING AN DEVELOPMENT NU.۷, PP.۱۴-۲۰. VOL.۸ فانی: عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرسطیبه عباسی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

* تدبیر

اهمیت بازرسی و نظارت

جوهر کنترل و نظارت جوهر کنترل و بازرسی،نظارتی است که به وسیله آن عملکرد کارکنان در سازمان با معیارهای مشخص شده و هماهنگ با اهداف سازمان مورد بررسی قرار می گیرد. تا با آنها هماهنگی لازم را در اجرا داشته باشد.اساس این نظارت بر اطلاعات مبنایی استوار است (چک لیست) که در اختیار مدیران سازمان از یک سو و بازرسان و ناظران از سوی دیگر قرار می گیرد. در نظارت اقدامات انجام شده با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه می شود. در مقوله بازرسی و نظارت سوالاتی که مطرح است : ۱- کنترل ،نظارت و بازرسی چیست؟ ۲- چه کسی نظارت و بازرسی را انجام می دهد؟ ۳- چه چیزی یا چه کسی کنترل و بازرسی و نظارت می شود؟ ۴- چگونه کنترل و بازرسی و نظارت صورت می گیرد؟جوهر کنترل و بازرسی،نظارتی است که به وسیله آن عملکرد کارکنان در سازمان با معیارهای مشخص شده و هماهنگ با اهداف سازمان مورد بررسی قرار می گیرد. تا با آنها هماهنگی لازم را در اجرا داشته باشد.اساس این نظارت بر اطلاعات مبنایی استوار است (چک لیست) که در اختیار مدیران سازمان از یک سو و بازرسان و ناظران از سوی دیگر قرار می گیرد.در نظارت اقدامات انجام شده با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه می شود.در سلسله وظایف هر مدیری ،نظارت و کنترل از مهمترین وظایف اوست .زیرا مسئولیت نهایی مدیر در یک سازمان ، درکنار قدرت ، اختیار ، و نفوذ او حفظ نظام آن سازمان است . هر نظامی که به هر حال ساخته دست بشر است بر اساس قراردادها و اعتبارات انسانی اداره می شود و باید بطور مستمر و پیگیر مورد نظارت و بازرسی دقیق قرار گیرد.لذا عامل نظارت و کنترل به سرنوشت هر سازمان بستگی دارد و توجه جدی،عمیق و دقیق به آن الزامی است. بر اساس این وظیفه مدیر در اعمال کنترل و نظارت در واقع هماهنگی ، برنامه ریزی ، سازماندهی ، و در نهایت اصلاح اقدامات و عملیاتی است که در راه نیل به اهداف و مقاصد و برنامه های مورد نظر در هر سازمان الزامی است . به همین لحاظ در برنامه ریزی ، نظارت و بازرسی اطمینان بخش با یکدیگر ارتباط دارند. به عبارت دیگر ابزار برنامه ریزی و مدیریت عبارتند از:داشتن برنامه کوتاه مدت و بلند مدت که بر اساس اهداف و مقاصد مورد نظر در سازمان برای رسیدن مطلوب به این اهداف و مقاصد تعیین می شود.بازرسی و نظارت کنترل و ارزشیابی برنامه های اجرائی و بودجه های صرف شده در اجرای برنامه ها و نیز بازرسی چگونگی انجام اقدامات و برنامه ها توسط عوامل و افراد دست اندر کار بر اساس اهداف و مقاصد پیش بینی شده در سازمان صورت می گیرد. بنابراین نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می گردد. بدون توجه به این جزء مهم برنامه ریزی،هدایت و دیگر وظایف مدیریت ناقص بوده و برای انجام درست آن تضمینی در میان نخواهد بود. نظارت و کنترل مدیر باید به شکلی باشد که در صورت مشاهده خطا و انحراف در روند امور بلافاصله اقدام لازم را برای تصحیح آن به عمل آورد.نظارت و بازرسی می بایستی مشخص کننده انحرافات،و حاوی پیشنهادهای اصلاحی لازم برای انجام صحیح و اصولی امور باشد.لذا در نظارت و کنترل از راه کارهای عملی و علمی برای حصول اطمینان از انطباق فعالیتهای اجرایی با قوانین مورد عمل و افزایش بهره وری و بهره دهی در همه ابعاد به ویژه نیروی انسانی استفاده گردد.به همین اساس باید توجه داشت که وظیفه نظارت و بازرسی نباید به صورت صوری،تشریفاتی و در حد انجام وظیفه معمولی ناظران و بازرسان تلقی گردد.زیرا شرط اساسی تحقق اهداف یک سازمان نظارت و بازرسی دقیق است. در محیطهای پویا و متلاطم تر نظارت و بازرسی جدی و دقیقتر الزامی است نقش سیستمهای نظارتی در این محیطها به سزاست و همیشه ترمز نیست بلکه بعضاً نقش فرمان و راهنما را بازی می کند و نظارت و بازرسی دقیق راهگشای بسیاری از مشکلات امروز

سازمان ما خواهد بود.فرایند بازرسی و نظارت در موارد بسیاری با ابهام و پیچید گی خاصی روبروست زیرا اصولاً دراین فرهنگ مسئولیت و پاسخ گویی خیلی مبهم است در صورتیکه در منابع دینی اساساً پست امانت است نه ریاست ، لذا مسئولیت آور بوده و باید به افکار عمومی پاسخگو باشیم.مدیران اختیار و نفوذ را می خواهند و البته این حق آنان است اما غالباً پذیرای مسئولیت و پاسخگویی در حیطه ماموریت و خود نیستند. در نتیجه همین ابهام،فرایند نظارت و بازرسی را با دشواری مواجه می سازد.بی تردید یکی از مسائل مهم و در خور توجه هر سازمان و چگونگی عملکرد عوامل سازمان رفتار درست و سنجیده عوامل سازمان در کارآیی هرچه بیشتر مجموعه اثر گذار است.تاثیر مطلوب نظارت و بازرسی در کنترل و مهار کارکنان غیر قابل انکار است. نظارت از شیوه های بسیار مهم در اداره امور می باشد و اگر کارکنان بدانند که عملکرد آنها مورد بازرسی و در نهایت باز خواست قرار خواهد گرفت در انجام وظایف و مسئولیتهای خود دقت بیشتری می کنند.اگر نظارت دقیق از عملکرد کارکنان باشد کمتر دچار خطا و یا تخلف می شوند. به تعبیر مقام معظم رهبری":احساس وجود ناظری دقیق و امانتدار،روحیه مقاومت در برابر فساد و وسوه های آدمهای ناباب را در انسانهای سالم تقویت و روحیه متخلفان را تضعیف می کند. ("۱۱/۰۷/۱۳۸۳) تذکر: هدف نهایی نظارت اصلاح و بهبود اوضاع است و به طور دقیق شناسایی ، کشف و ریشه یابی و سپس راه حل اصلاحی ارائه می شود . راه حلی که همراه با یافتن خطاهای عوامل دست اندرکار،اشتباهات فاحش را برملا ساخته و برای ادامه مسیر دستورالعمل مناسب صادر نماید.نظارت و کنترل باید به دنبال کمال بخشی به فرد ، مجموعه و در نهایت جامعه و اصلاح وضعیت موجود باشد. ما در نظارت بدنبال کمال بخشی به فرد ، مجموعه و در نهایت جامعه و اصلاح وضعیت موجود می باشیم بدون کنترل هیچ تضمینی برای دستیابی به اهداف سازمانی وجود ندارد.ما بدنبال فقط نکات منفی نبوده بلکه نقاط قوت و مثبت مد نظر است. اساساً بازرسی سالم و صحیح بازرسی است که نقاط قوت و ضعف با هم لحاظ شود.در اثر بازرسی و نظارت تنها افرادی که صلاحیت حضور و اقدام در یک سازمان را دارند شناسایی و در مقام خود می مانند و از حضور افرادی که لیاقت و شایستگی ندارند و با سوء استفاده از موقعیت شغلی خود اقدام به خیانت می کنند جلوگیری می شود.همچنین از زیاده طلبی ، سوء استفاده ، حیف و میل شخصی اموال عمومی جلوگیری بعمل می آورد و در نتیجه اعتماد عموم مردم به نظام مقدس جمهوری اسلامی در پیگیری،اجرا و برقراری عدالت اجتماعی دو چندان می گردد.این مهم موجب می شود افراد سودجو، هوسران و ناشایست، هوس به دست آوردن جایگاهها و مسئولیت را در سر نپرورانند".جایگاهها و مسئولیتها امانت اند و نه طعمه. "همچنین تشویق صالحان ، کارکنان سالم باعث افزایش انگیزه و ترغیب عاملان و کارگزاران صدیق می شود.تذکر ضروری :بازرسی و نظارت هرجا گام گذارد ، نه برای مشکل آفرینی و به اصطلاح مچ گیری ، بلکه باید برای اصلاح و حل مشکلات و ارائه راه حل های کاربردی و تصمیم سازیهای مفید و موثر می باشد.به عبارت دیگر نظارت و بازرسی فراهم آورنده ، اطلاعات مناسب، مفید و لازم برای مدیریت اثربخش و قابل اطمینان در یک سازمان انسانی و متعالی است.

خود کنترلی

مهدی یاراحمدی خراسانی

اشاره: زمانی که انسان در همه حال خدای مهربان را ناظر بر اعمال و کردار وگفتار خویش ببیند و به این موضوع باور و اعتقاد قلبی داشته باشد هیچ گاه جسارتِ معصیت و انجام اعمال خلافِ اخلاق پیدا نمی کند. این فرموده ی امام (ره) که ": عالم محضر خداست در محضر خدا معصیت نکنید ".در واقع تذکری جدی به انسانی است که بار امانت و خلافت ربوبی را به دوش می کشد تا بداند رفتارش در برابر ذات اقدس الهی انجام می پذیرد و اوست که از فاصله ای نزدیک تر از من به من نظاره ام می کند. امروزه یکی از معظلات جامعه ی بشری این است که قبح و زشتی هر گونه عمل خلاف اخلاقی ریخته شده است و انسان، خدایی که از ما

به ما نزدیک تر است را فراموش می کند. و از رحمت و گذشت الهی سو استفاده می کند و بدین ترتیب در ورطه ی آلودگی گرفتار می شود. برای دوری جستن از این معظل تنها یک راه اساسی وجود دارد و آن در وجود خود انسان متجلی می گردد که با نظارت و حسابرسی مستمر نفس خویش مانع گمراهی شود. تعریف خود کنترلی درباره خود کنترلی تعریف خاصی ارایه نشده است، ولی می توان خود کنترلی را مراقبتی درونی دانست که بر اساس آن وظایف محول شده انجام و رفتارهای ناهنجار و غیر قانونی ترک می گردد بی آنکه نظارت و یا کنترل خارجی در بین بوده باشد هنگامی که کسی بی توجه به کنترل خارجی تلاش خود را مصروف انجام دادن کاری که بر عهده او واگذار شده است نماید و مرتکب خلافی از قبیل کم کاری، سهل انگاری نگردد از کنترل درونی بهره مند است. به عبارت دیگر: هرگاه عامل کنترل کننده از خارج به داخل انسان منتقل گردد به‌طوری‌که شخص با اختیار و آگاهی به ارزیابی و اصلاح عملکرد خود در قالب استانداردهای مشخص و در جهت اهداف مطلوب بپردازد، خودکنترلی تحقق یافته است. در این صورت است که نظارت خارجی در تحقق چنین رفتاری که متضمن انجام دادن وظیفه و ترک خلاف است نقشی نداشته و تنها مراقبت درونی است که موجب رفتار مز بور می گردد. بر طبق توصیه های دینی ما مبنی بر "حاسبوا قبل ان تحاسبوا "و یا" موتوا قبل ان تموتو "انسان موظف است قبل از هرکس خودش به اعمال و رفتارش نظارت اساسی وعملی داشته باشد تا بتواند بر اساس شاخص های دینی رفتار خود را کنترل و اصلاح نماید.نقش و ضرورت خود کنترلی می توان ادعا کرد که اگر خود کنترلی ایجاد و تقویت گردد کارکردی به مراتب کارآمدتر از نظارت های خارجی دارد، زیرا در پاره ای از نظارت های بیرونی همواره این دغدغه وجود دارد که آیا از اعتبار و صحت کافی برخوردار است یا آنکه شائبه ها و غرض های دیگری در کار بوده و زد و بندهای رفاقتی یا کینه توزانه در آن نقش داشته است. از این رو باید پیوسته بر ناظران و بازرسان نیز ناظران دیگری گماشت تا مراقب صحت نظارت آنان باشند. در سامانه های اجتماعی نوعی طراحی سیستم های سایبرنیک وجود دارد که می توانند حجم وسیعی از داده ها را بر اساس فرآیندی پیچیده و در زمانی اندک به اطلاعات تبدیل کنند. اما مسأله خود کنترلی انسان ها در اجتماع که از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است و مهارت های خاص و ویژه ای را مطالبه می کند به مانند طراحی سیستم های سایبرنیک چندان کار ساده و آسانی نخواهد بود. بسترهای خود کنترلی هدفی که در نظام های خود کنترل دنبال می شود ارایه یک شخصیت سالم از انسان است که به بلوغ فکری رسیده و در برابر انواع آلودگی ها از خود مقاومت نشان می دهد و این میسر و ممکن نخواهد بود مگر بسترهای مناسب در آن جامعه فراهم گردیده تا خود کنترلی نهادینه شود. مواردی از قبیل : ۱) ایمان به خدا و اعتقادات مذهبی ۲) توجه به شخصیت و حرمت انسان ۳) امر به معروف و نهی از منکر بر اساس آموزه های دینی ۴) دادن انگیزه و تشویق افراد خود کنترل ۵) حس تعلق و وفاداری به ارزش های انسانی از مهم ترین بسترهای توسعه و بسط نظام خود کنترلی در اجتماع است.امیر المؤمنین علیه السلام در نامهای که به عثمان بن حنیف فرماندار بصره مینویسدمیفرماید: بدانید که هر مأمومی پیشوایی دارد که به او اقتدا میکند و از نور علمش بهره میگیرد، شما خود میدانید که امام شما از دنیایش به دو پیراهن کرباس کهنه و از خوراکش به دو قرض نان بسنده کرده است. سپس میفرماید: البته شما توان این گونه زندگی را ندارید. «الا وانکم لاتقدرون علی ذلک فاعینونی بورع و اجتهاد و عفة وسداد» یعنی اکنون که نمیتوانید مانند من زندگی کنید، پس لااقل با التزام به چهار خصلت مرا یاری دهید: گناه نکنید و در راه خدا و اجرای عدالت کوشا باشید، دامن و شکم خود را به حرام و شبهه آلوده نسازید و در زندگی درست و راست کردار باشید. و به راستی ورع و تقوی و پاکدامنی و درستکاری زمینه های خود کنترلی را در انسان به وجود می آورد. که این امر نیازمند تلاش و مجاهدت انسان در مسیر انجام واجبات الهی و ترک محرمات است.خود کنترلی و ارزش و کرامت انسان خود کنترلی ایجاد حالتی است در درون فرد که او را به انجام وظایفش متمایل می سازد ، بدون آنکه عامل خارجی او را تحت کنترل داشته باشد. امام علی (ع) می فرمایند: «آنان که کرامت نفس دارند هرگز با ارتکاب گناه آن را پست و موهون نمی‌کنند». یکی از اعتقادهای اسلامی که زمینه‌ساز تحقق خودکنترلی است؛ مسئله ارزش و کرامت انسان است

زیرا اگر انسان قدر و منزلت و جایگاه رفیع خود را بهتر بشناسد دیگر به امور پست و آلوده شدن به زشتی‌ها رضایت نمی‌دهد و برعکس شخصی که برای خودش ارزش و منزلتی قائل نیست تن به هر ذلتی می‌دهد و چنین شخصی که خود از شر اعمالش در امان نیست؛ بالطبع دیگران نیز از شر او در امان نیستند چنان که امام هادی(ع) می فرمایند: «هرکسی که در نزد خودش پست و بی‌ارزش است پس تو از شر او در امان نباش» (ابن‌شعبه،ص ۳۶۲). سخن پایانی در عصر حاضر جوامع مختلف می کوشند تا از راه های گوناگون خود کنترلی را تحقق بخشند. در نظام اعتقادی اسلام، هستی محدود به این جهان مادی نمی‌شود که با مرگ انسان پایان پذیرد بلکه این جهان تنها جزء کوچکی از هستی می‌باشد و جسم انسان نیز جزئی از وجود او را تشکیل می‌دهد و پس از مرگ زندگی انسان در مراتب بالاتری از حیات ادامه پیدا می کند. بنابراین نیستی برای انسان معنا ندارد. زندگی در این جهان مقدمه‌ای بر حیات ابدی اوست و نحوهٔ زندگی در آن جهان بستگی به چگونگی زندگی او در این جهان است بنابراین لحظات زندگی انسان ارزش بی‌نهایت پیدا می کند زیرا سرنوشت ابدی او را رقم می‌زند. از این‌رو است که می‌بینیم تمامی پیامبران برای بیداری و تنبّه بشر بیش از هر چیز به مسئلهٔ معاد اشاره کرده‌اند و بخش عظیمی از آیه‌های قرآن کریم نیز به این مسئله اختصاص دارد. یکی از مهمترین ارزش‌های اسلامی که سر منشأ ارزش‌های دیگر می‌باشد، تقوی است که مهمترین ثمرهٔ اعتقادهای اسلامی در زمینه خداشناسی و توحید و معاد می‌باشد. از این رو خود کنترلی لازمه تحقق زندگی سعادتمند در سرای جاودان است.

راه‌های نظارت و کنترل مردم بر قدرت و حکومت

پایگاه فرهنگی ولایت فقیه پیامبر اکرم(ص) می‌فرماید: «سه چیز است که دل هیچ مسلمانی به گریز از آن رضایت نمی‌دهد: اخلاص عمل برای خدا، خیرخواهی برای پیشوایان مسلمانان و همراهی با جماعت مسلمانان». بحارالانوار، ج ۷۷، باب ۶، ح ۳۹، ص ۱۳۲. امیرمؤمنان(ع) نیز یکی از حقوق زمامدار امت را خیرخواهی در آشکار و نهان می‌داند. «و اما حقی علیکم فالنصیحهٔ فی المشهد و المغیب»؛ نهج البلاغه، خ ۳۴. تعریف قدرت‌یکی از مفاهیمی که همچون غالب مفاهیم اجتماعی و انسانی، دچار دشواریِ تعریف است و همواره از آن تعریف‌های متعدد و غیر متفق علیه داده شده، واژه قدرت است. راسل، قدرت را «پدید آوردن آثار مطلوب» تعریف کرده است.Books, George, Allen and ltd,Roskin House, see:Museum Street London,۷۶۹۱.unwinsee:Russel Bertrand Power pp.۵۲-۴۳, Unwinماکس وبر آن را «امکان تحمیل اراده خود بر رفتار دیگران»see: Weber, Max, Economy and Society, pp۱۴۹-۸. خوانده است.پولانزاس «توانایی یک طبقه اجتماعی برای تحقق منافع خاص عینی خود» را قدرت می‌نامد.Classespp۴۰۱-۴۱,translation editor Timotny O'Hagan London, Newleft,۳۷۹۱.see: Poulantzas, Nicos Political Power and Socialهانا‌آرنت «توانایی آدمی برای عمل، در اتفاق عمل با گروه» را قدرت می‌داند..see: Arendt Hannah On Violence:chapter۲ Penguin Books ltd. London, ۰۱۹۱هر یک از این تعاریف از اشکال‌های مشترک و ویژه‌ای رنج می‌برد که نقد و بررسی آنها در این مختصر نمی‌گنجد. برای آگاهی بیشتر ر.ک: نبوی، سیدعباس، فلسفه قدرت، فصل دوم، نیز: ارسطا، محمد جواد، قدرت سیاسی در اسلام (مقاله)؛ درآمدی بر اندیشه سیاسی اسلام (مجموعه مقالات) ویراسته سیدصادق حقیقت. یکی از اشکالات مشترک همه این تعریف‌ها، نگاه صرفاً «مادی» به قدرت است. در مقابل، متفکران مسلمان نگرشی عام‌تر به قدرت دارند.برخی از نویسندگان از لابه‌لای سخنان امام خمینی و سیره و رفتار سیاسی ایشان، چنین استنتاج کرده‌اند که قدرت در نگاه وی عبارت است از:«توان به فعلیت رساندن جمیع منابع معنوی و مادی قابل دسترس انسان‌ها، برای دستیابی به عدالت و رستگاری». فلسفه قدرت، ص ۱۱۷. در این نگاه، افزون بر عناصر مادی، منابع معنوی و نیز غایت قدرت در این جهان و در عرصه حیات جاودان آدمی، معین گردیده است.قدرت و فسادبرخی از متفکران بر آنند که «قدرت» ذاتاً فسادآور است. لرد آکتون می‌نویسد: «قدرت تمایل به فساد

دارد». مطهرنیا، مهدی، قدرت، انسان، حکومت، ص ۲۰۱. این دیدگاه از جهاتی، مورد چون و چرا واقع شده است. برای آگاهی بیشتر ر.ک: قدرت سیاسی در اسلام. بی‌تردید قدرت مهار نشده در دست انسانِ غیر معصوم و لغزش‌پذیر، زمینه بسیاری از فسادها را فراهم می‌آورد.پاره‌ای از مفاسدِ ناشی از آن، عبارت است از: جاه‌طلبی، استبداد، قانون‌گریزی و سلب آزادی‌های مشروع. بنابراین، مسأله قدرت و کنترل آن، از بایسته‌های هر نظریه سیاسی است.بایسته‌های کنترل قدرت:۱. کمال و جامعیت‌کنترل قدرت باید جامع و همه جانبه و دارای کارآمدی هر چه بیشتر باشد؛ به گونه‌ای که احتمال سوء استفاده از قدرت را به صفر یا کمترین حد ممکن برساند.۲. بازدارندگیروش‌های مهار و کنترل قدرت، باید چنان باشد که راه سوء استفاده از قدرت را مسدود کند؛ نه آنکه صرفاً پس از ظهور فساد و ریشه دوانیدن آن، به درمان بپردازد. البته برخورد بافساد پدید آمده نیز ضرورت دارد؛ ولی پیشگیری بر درمان مقدم است.۳. دست و پاگیرنبودن‌کنترل و مهار قدرت، نباید کارآمدی نظام سیاسی را تهدید کند و جامعه را از خدمات دستگاه‌های دولتی محروم سازد.۴. رعایت حریم خصوصی افرادهر کس، در هر جایگاهی، حریمی ویژه دارد که تجسّس در آن جایز نیست. شیوه‌های «مهار قدرت» نباید به گونه‌ای باشد که به آزادی‌ها و حقوق فردی آسیب رساند.۵. فقدان خودشکنی یا ابتلا به دور و تسلسل،۶. واقع بینانه بودن،۷. دارا بودن حداکثر تضمین اجرایی لازم.کنترل قدرت در نظام‌های غیر دینی‌نظام‌های سیاسی غیر دینی، عمدتاً از شیوه‌های بیرونی «کنترل قدرت» استفاده می‌کنند. اهرم‌ها و سازوکارهای مهار بیرونی قدرت، در نظام‌های گوناگون غیر دینی یکسان نیست. آنچه عمدتاً در عصر حاضر، در نظام‌های دموکراتیک غربی مورد توجه است، «کنترل ساختاری یا تفکیک قوا» است. نظریه تفکیک قوا سابقه تاریخی طولانی‌ای دارد؛ ولی در دنیای جدید، منتسکیو احیاگر آن شمرده می‌شود. این روش مبتنی بر این انگاره است که قدرت را جز با قدرت، نمی‌توان تحدید کرد.اکنون دو مسأله در خور ارزیابی است:۱. ارزیابی کنترل بیرونی قدرت،۲. ارزیابی روش تفکیک قوا به طور خاص.یک. کنترل بیرونی قدرتبه کارگیری شیوه‌های مهار و کنترل بیرونی قدرت، بایسته و اجتناب‌ناپذیر می‌نماید؛ ولی کافی نیست. این روش با مشکلاتی گوناگون روبه‌رو است؛ مشکلاتی که تسلسل یا دور، یکی از آنها به شمار می‌آید.در کنترل بیرونی قدرت، فرض بر آن است که از اعمال ناروای قدرت «الف»، به وسیله قدرت «ب» جلوگیری می‌شود. در این موقعیت، اگر «ب» نیز به اعمال ناروای قدرت خود بپردازد، باید به وسیله عاملی بیرونی کنترل و مهار شود.اکنون دو فرض متصور است:۱. عامل بیرونی مفروض، همان قدرت «الف» باشد. دراین صورت با مشکل دور روبه‌رو می‌شویم؛ زیرا قدرت «الف» ناظر بر ناظر خود «ب» است.۲. قدرت سوم «ج» ناظر بر هر دو باشد.در این صورت، احتمال کاربرد ناروای قدرت از سوی «ج» وجود دارد.بنابراین، یا باید توالی قدرت‌های مهار کننده، همچنان ادامه یابد و به تسلسل انجامد و یا باید انتهای چرخه مهار قدرت به ابتدای آن متصل شده و دور تحقق یابد. ر.ک: فلسفه قدرت، صص ۳۹۸ – ۴۰۵.دو. کنترل ساختاری قدرت (تفکیک قوا)یکی از شیوه‌های مهم کنترل قدرت بیرونی در غرب معاصر، کنترل ساختاری یا تفکیک قوا است. این شیوه که پیش‌بینی می‌شد به وسیله آن، بتوان قدرت را مهار و از فساد آن جلوگیری کرد، از مشکلاتی چند رنج می‌برد. شماری از این مشکلات عبارت است از:۱. عدم امکان تفکیک کامل قوا؛۲.تفکیک قوا حداکثر به تفکیک فساد و تمرکز زدایی از آن انجامیده است؛ برای آگاهی بیشتر ر.ک: فلسفه سیاست، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، صص۹۸-۱۰۰.۳. سازماندهی مشارکت مردم در انتخابات از سوی احزاب سیاسی، فلسفه تفکیک قوا را از بین برده است.در کشورهایی چون ایالات متحده – که در آن تقریباً تفکیک مطلق قوا وجود دارد – قدرت در دست حزب دموکرات یا جمهوری خواه است و آنچه پشت پرده نهادهای سیاسی، تأثیر گذار واقعی است و همه قوا را زیر چتر خود دارد، حزب حاکم است. برای آگاهی بیشتر ر.ک: جوان آراسته، حسین، بازخوانی امامت، حکومت و توزیع قدرت در قانون‌اساسی (مقاله)، حکومت اساسی، سال ششم، شماره چهارم، ص ۲۰۴ و ۲۰۵.به هر روی، در شرایط کنونی جهان، مسأله «تفکیک قوا» تا حدی لازم و اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد؛ ولی برای جلوگیری از «فسادِ قدرت» کافی نیست. بنابراین، می‌توان تفکیک قوا را پذیرفت – چنان که ساختار جمهوری اسلامی ایران بر همین اساس تنظیم شده

است – اما نمی‌توان آن را نابودکننده فساد دانست.اکنون چه باید کرد؟ آیا کامیاب نبودن مهار بیرونی قدرت ما را مجاز می‌دارد که آن را رها کرده، تنها بر کنترل درونی؛ یعنی، ویژگی‌های ارباب قدرت تکیه کنیم؟ به نظر می‌رسد این گزینه نیز ناروا است؛ زیرا بالاترین درجه کنترل درونی، مرتبه «عصمت» است. با وجود عصمت، میل قدرت به فساد به صفر می‌رسد؛ ولی تنها گروهی محدود، به این مرحله از سلامت نفسانی، فکری و عقلی، دست می‌یابند. بنابراین، باید برای «سلامت قدرت» در شرایط رهبریِ غیرمعصومان چاره‌اندیشی کرد. برای آگاهی بیشتر دراین باره ر.ك: علیخانی، علی اکبر، مشارکت سیاسی، صص ۲–۱۴۹. در این راستا قدرت را باید از دو سو مورد کنترل قرارداد: از بیرون و از درون.با مراجعه به نصوص دینی در می‌یابیم، دین مبین اسلام، جامع‌ترین و واقع‌گراترین مکتب در این عرصه است. آیین اسلام، بر کنترل درونی و بیرونی قوا تأکید می‌ورزد و در هر گستره، ساز و کارهایی متنوع ارائه می‌دهد. در پرتو این سازوکارها – بی آنکه اقتدار نظام سیاسی آسیب بیند – زمینه فساد قدرت به کمترین حد ممکن می‌رسد.روش‌های مهار درونی قدرت در اسلامشیوه‌های درونی کنترل قدرت در اسلام، به دو بخش تقسیم‌پذیر است: روش مهار بینشی و مهار اخلاقی.یک. روش مهار عقلانی و بینشی‌یکی از شیوه‌های کنترل رفتار سیاسی و اجتماعیِ حاکمان، مجموع دانش‌ها و بینش‌های آنان است. شماری از این دانش‌ها، عبارت است از:۱. فقاهتبرخی برآنند، سلوك اجتماعی زمامدار و رهبر حقوقدان، با غیر حقوقدان، تفاوت بسیار دارد و رهبر حقوقدان در رعایت حقوق جامعه، موفق‌تر است. در اسلام نیز – آنجا که عصمت و علم لدنی نباشد – فقاهت در احکام دینی، برای رهبر ضرورت دارد. با توجه به اینکه «فقه» مجموعه نظام ارزشی اسلام و اعم از حقوق است؛ برای آگاهی بیشتر در این باره ر.ك: دانش پژوه، مصطفی و خسروشاهی، قدرت الله، فلسفه حقوق، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی. فقیه، حقوقدان اسلامی نیز به شمار می‌آید. امیرمؤمنان(ع) در این باره می‌فرماید: «همانا شایسته‌ترین افراد به این امر (زمامداری)، تواناترین مردم و دانشمندترین آنها به حکم خدا در آن است.» «ان احق الناس بهذا الامر اقواهم علیه و اعلمهم بامرالله فیه»؛ نهج‌البلاغه، خ ۱۷۳.۲. جهان بینی الهی‌خداشناسی و معادشناسی و باورداشت عمیق قلبی به ناظر بودن حق تعالی و مسؤولیت در برابر او، در صیانت قدرت از انحراف و فساد، بسیار مؤثر است. از این رو، قرآن مجید ولایت کافران را نفی می‌کند (وَ لَنْ یَجْعَلَ اللّٰهُ لِلْکافِرینَ عَلَی الْمُؤْمِنِینَ سَبِیلًا)؛ نساء (۴)، آیه ۱۴۹. و حضرت اباعبدالله(ع) تدین به دین حق را شرط رهبری می‌داند. ر.ك: نامه امام حسین(ع) به مردم کوفه، (این روایت در ذیل شرط عدالت خواهد آمد).۳. نوع نگرش به قدرتهندسه معرفتی ارباب قدرت و طرز تلقی آنان از قدرت، در چگونگی کاربست آن نقش مؤثری دارد. به عبارت دیگر جهان بینی حاکم و انگاره قدرت در آن، از اهمیت بسیاری برخوردار است. یکی از ریشه‌های اساسی «فساد قدرت»، نگاه خواستارانه، اصیل انگارانه و مالکانه قدرتمندان به قدرت است. نگاه اسلامی به «قدرت سیاسی» نگاه مسؤولانه و امانتدارانه است.امام علی(ع) به اشعث بن قیس، فرماندار آذربایجان، می‌نویسد: «فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نیست؛ بلکه امانتی است بر عهده تو...». «ان عملك لیس لك بطعمهٔ ولکنه فی عنقك امانهٔ»؛ نهج البلاغه، نامه ۵. یکی از مهم‌ترین نتایج این طرز تلقی از قدرت، خودداری از فساد و دیکتاتوری است. از این رو، آن حضرت در پی آن می‌فرماید: «درباره رعیت حق نداری استبداد به خرج دهی!» نهج‌البلاغه، نامه ۵. حضرت علی(ع) در نامه دیگری به یکی از فرماندارانش می‌نویسد: «اما بعد، من تو را شریك در امانتم (حکومت و زمامداری) قرار دادم». «اما بعد! فقد شرکتك فی امانتی...»؛ نهج البلاغه، نامه ۴۱.دو. مهار اخلاقیخلقیات و اوصافی که در نفس انسان، ریشه دوانده و رسوخ پیدا کرده است؛ از مهم‌ترین عوامل تعیین کننده رفتار آدمی است. از این رو، اسلام به اوصاف و ویژگی‌های اخلاقی حاکم، اهتمام بسیار می‌ورزد و تنها کسانی را شایسته «زمامداری» می‌شناسد که از برجسته‌ترین اوصاف پسندیده بهره برند و از خصال نکوهیده پیراسته باشند. مهم‌ترین ویژگی‌های زمامدار در نصوص دینی، عبارت است از:۱. عدالتدر نگاه اسلام، «پیشوایی» تنها شایسته عدالت پیشگان و ستم ستیزان است. قرآن مجید می‌فرماید: (وَ لا تَرْکَنُوا إِلَی الَّذِینَ ظَلَمُوا فَتَمَسَّکُمُ النَّارُ) هود (۱۱)، آیه ۱۱۳. «به ستم پیشگان تکیه نکنید که آتش شما را فرا می‌گیرد». در نامه حضرت سیدالشهداء(ع) در پاسخ به

مردم کوفه آمده است: «امام نیست مگر آنکه بر اساس کتاب خدا حکم کند و قسط و عدل به پا دارد. به دین حق متدین باشد و نفس خویش را به جهت خدای کنترل کند». «فلعمری، ما الامام الاالحاکم بالکتاب، القائم بالقسط، الدائن بدین الحق، الحابس نفسه علی ذات الله»؛ الکامل ابن اثیر، ج ۴، ص ۲۱؛ نیز: الارشاد المنیر، ص ۱۸۶.۲. تقواپرهیزگاری و تقوا از شرایط مهم حاکم در اسلام است. پیامبر اکرم(ص) فرمود: «امامت نسزد جز بر کسی که سه ویژگی را دارا باشد: ورع و تقوایی که او را از نافرمانی پروردگار باز دارد و...». کافی، ج ۱، ص ۴۰۷، کتاب الحجهٔ، باب ما یجب من حق الامام علی الرعیهٔ، ح ۸، عن ابی‌جعفر(ع) قال: قال رسول الله(ص): لا تصلح الامامهٔ الالرجل فیه ثلاث خصال: ورع یحجزه عن معاصی الله، و حلم یملکك به غضبه، و حسن الولایهٔ علی من یلی حتی یکون لهم کالوالد الرحیم».۳. بردباری و رفتار نیکدر ادامه روایت پیامبر اکرم(ص) ویژگی‌های رهبر چنین برشمرده شده است: «... و بردباری ای که بدان غضب خویش فرونهد و حسن زمامداری بر شهروندان چنان که چون پدری مهربان بر ایشان باشد». همان.سه. ساز و کارهای مهار بیرونی قدرت در اسلامشیوه‌های مهار بیرونی قدرت در اسلام نیز متکثر و متنوع است. افزون بر شیوه‌هایی که اسلام خود بدان امر کرده (منصوص)، پاره‌ای از شیوه‌های عقلایی (غیر منصوص) نیز وجود دارد که در صورت عدم تزاحم با ولایت شرعی و عدم مخالفت با ایفای وظایف حکومتی حاکم، می‌توان از آنها استفاده کرد.مسأله کنترل ساختاری و تفکیك قوا و نیز کنترل سازمانی در شمار این شیوه‌ها جای دارد. نمونه‌ای از کنترل سازمانی - که در جمهوری اسلامی ایران پیش‌بینی شده است - نقش نظارتی و کنترل‌کننده مجلس خبرگان نسبت به ولی فقیه است.بخشی از روش‌های مهار بیرونی قدرت در اسلام، عبارت است از:۱. کنترل مستقیم الهی‌خداوند مهم‌ترین کنترل کننده و ناظر توانمند و دانا بر قدرت است. او نظارت خود را به شیوه‌های مختلفی اعمال می‌کند؛ از جمله:الف. قانون‌گذاری‌یکی از شیوه‌های مهار قدرت، ارائه هنجارهای جامع و مناسب در چگونگی کاربست قدرت و تعیین ضوابط رفتار حاکمان است.قانون‌گذاری الهی و تأکید فراوان بر لزوم پیروی از احکام خداوند، نقشی مهم در مهار قدرت دارد. قرآن مجید بر این مسأله اهتمام بسیار ورزیده، حکمرانی بی‌اعتنا به احکام الهی را ظلم، فسق و کفر خوانده است. حضرت اباعبدالله(ع) نیز کسی را حاکم می‌داند که بر اساس کتاب خداوند رفتار کند.ب. سلب مشروعیتاسلام، در کنار تعیین شرایط خصلتی و علمی زمامدار و نیز تعیین ضوابط رفتار حاکمان، ضمانت اجرایی نیرومندی نیز افزوده است تا اگر خدای ناکرده قدرت به فساد گرایید، بی‌درنگ درمان گردد و از تداوم آن جلوگیری به عمل آید.یکی از روش‌های باز دارنده و درمان‌گرانه، مسأله سلب مشروعیت است. شرایط و ضوابط رفتار حاکمان زمانی پشتوانه اجرایی دارد که فاقد این شرایط و خالی از هنجارها مشروع شناخته نشود. مشروعیت حاکم، با پدید آمدن فاصله میان او و شرایط مورد نظر دین، بی درنگ سلب می‌گردد و از سِمَت خویش شرعاً عزل می‌شود.ج. کیفردهی‌از دیدگاه اسلام، حاکمان و شهروندان همه در معرض نظارت و کنترل دقیق الهی‌اند. خداوند همه جا و همه گاه، مراقب رفتار و کردار سوره نساء (۴)، آیه ۱ (إِنَّ اللَّهَ کانَ عَلَیْکُمْ رَقِیباً). انسان‌ها است، در برابر ظلم ستمگران واکنش نشان می‌دهد. برخورد او در برابر ظلم و فسادِ «قدرت» چند گونه است:۱. انگیزش مؤمنان و مجاهدان برای جهاد و ستم ستیزی و یاری آنان در برابر ستم پیشگان؛۲. کیفر وضعی و قانونی در این جهان؛۳. کیفر تکوینی و مکافات عمل در این جهان؛۴. کیفر اخروی.امیر مؤمنان(ع) به عثمان خطاب می‌فرماید:«بدان که بهترین بندگان نزد خداوند پیشوای عادلی است که هدایت یافته و به هدایت دیگران همت می‌گمارد سنت‌های شناخته شده را به پا می‌دارد و بدعت‌های ناشناخته را از بین می‌برد... و همانا بدترین مردم نزد خدا پیشوای جائر است؛ هموکه گمراه است و دیگران را به گمراهی می‌کشاند. سنت‌های شناخته شده را تباه می‌سازد و بدعت‌های متروك را احیا می‌کند. همانا از رسول خدا(ص) شنیدم که فرمود: در روز قیامت پیشوای ستمگر را می‌آورند، در حالی که نه یاوری دارد و نه عذرخواهی، به آتش دوزخ افکنده و در آن چون سنگ آسیا گردانده می‌شود و سپس در قعر آتش به زنجیر کشیده می‌شود». نهج البلاغه، خ ۱۶۴.د. تنظیم حقوق متقابلدر نظام اسلامی رابطه ملت و دولت طرفینی و مبتنی بر حقوق متقابل و مسؤولیت حاکم و ملت در برابر یکدیگر و مسؤولیت هر دو در برابر خداوند است. امیرمؤمنان(ع) فرمود:

«همانـا من بر شـما (مردم) حقی دارم «... ان لی علیکم حقاً و لکم علیّ حق... »، همان، خ ۳۴. و شما بر من حقی دارید...».ه. تساوی در برابر قانون‌در نگاه اسـلام همه انسان‌ها در پیشگاه قانون برابرند و هیچ کس را بر دیگری در برابر قانون امتیازی نیست. این قاعده به عنوان اصـل «مشارکت در احکام» مورد اتفاق جمیع مسـلمانان است.۲. کنترل عمومی‌اسـلام سالم سازی کاربست قدرت را بدون مشارکت فراگیر و گسترده اجتماعی، کامیاب نمی‌بینـد. از این رو، ساز و کارهای متعـددی برای تحقّق این مشارکت، تـدارک دیده است. در اسـلام، مشارکت سیاسـی و اجتماعی نه تنها حق مردم که از وظایف آنان است. تداخل حق و تکلیف در این عرصه، مبانی و برآینـدهای ویژه‌ای دارد که این نوشـتار را مجال ذکر آن نیست. پاره‌ای از ساز و کارهای تحقق مشارکت کنترل کننده در اسـلام عبـارت است از:الـف. لزوم مشـورت‌در حکـومت دینی پشت کردن به مردم، اسـتبداد رأی و دخـالت نـدادن رأی مؤمنـان در امـور، ناپسـند و مـذموم است. قرآن مجیـد صـریحاً به مشورت بـا مردم فرمان داده و از پیامبر(ص) خواسـته است از طریق «مشورت» بستری مناسب برای مشارکت عمومی فراهم سازد. واعظی، احمـد، جامعه دینی، جامعه مدنی، صـص ۱۲۹ - ۱۳۲.ب. مسؤولیت همگانی‌در نگـاه اسـلام، تمـام مردم در صـیانت «قـدرت از تمایـل به فسـاد»، مسؤولیت دارنـد. پیـامبر اکرم(ص) می‌فرمایـد:«کلکم راع و کلکم مسؤول عن رعیته»؛ بحارالانـوار، ج ۷۵، باب ۳۵، ح ۳۶، ص ۳۸.. امـام خمینی با اسـتناد به این روایت می‌فرمایـد:«مسؤولیت من هم گردن شـما است، مسؤولیت شـما هم گردن من است. اگر من پـایم را کـج گذاشـتم، شـما مسؤولیـد، اگر نگوییـد چرا پایت را کج گذاشتی...». صـحیفه نور، ج ۸، ص ۴۷.ج. اهتمـام به امور مسـلمین‌تلاش در جهت بهروزی و خوشـبختی امت مسـلمان و مبـارزه با عوامـل فسـاد و تبـاهی از وظـایف همه مسـلمانان و شـرط اسـلام است. پیامبر اسـلام(ص) می‌فرمایـد:«هر آنکه صـبح کنـد و به امور مسـلمانان همت نگمـارد، و هر که فریـاد کسـی را بشـنود که مسـلمانان را به دادخواهی فرا می‌خوانـد و او را اجابت نکنـد، مسـلمان نیست.» «من اصبح و لم‌یهتم بامور المسلمین فلیس منهم و من سمع منادیاً ینادی یاللمسلمین فلم یجبه فلیس بمسلم.»؛ اصول کافی، ج ۲، (کتاب الایمان و الکفر، باب الاهتمام بامور المسلمین. ح ۱ و ۵).د. امر به معروف و نهی از منکرامر به معروف و نهی از منکر، به عنوان تکلیفی الهی یکی از مهم‌ترین زمینه‌های تعامل و مشارکت اجتماعی است. قرآن مجیـد یکی از امتیازات امت اسـلام را همین مسـأله دانسـته، می‌فرمایـد: (کُنْتُمْ خَیْرَ أُمَّهٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ تَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْکَرِ وَ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ) آل عمران (۳)، آیه ۱۱۰. «شـما بهترین امّتی هستید که برای مردم پدیدار شده‌اید: به کار پسـندیده فرمان می‌دهید و از کار ناپسـند بازمی‌دارید و به خدا ایمـان داریـد».پیـامبر اکرم(ص) نیز فرموده است: «تـا زمـانی که امت من امر به معروف و نهی از منکر و همیـاری در نیکی‌ها کننـد، خوشـبخت و کـامروا خواهنـد بـود؛ ولی هر گـاه این امور را ترک گوینـد، برکت از آنـان گسسـته خواهـد شـد و پست‌ترین‌شـان بر دیگران چیره گردنـد و دیگر نـه یـاوری در زمیـن خواهنـد داشـت و نـه در آسـمان». وسائـل الشـیعه، ج ۱۱، ص ۳۹۸، ح ۱۸، طبع بیروت.ه. نصـیحت ائمه مسلمین‌نصـیحت از ماده «نصـح» به معنای خیرخواهی و انـدرز است. اسـلام بر نیک‌خواهی برای زمامـداران امت و به تبع آن ارائه رهنمودهای مناسب، اندرزهای به موقع و انتقادات سازنده تأکید می‌ورزد.پیامبر اکرم(ص) می‌فرماید: «سه چیز است که دل هیچ مسـلمانی به گریز از آن رضایت نمی‌دهد: اخلاص عمل برای خدا، خیرخواهی برای پیشوایان مسلمانان و همراهی با جماعت مسـلمانان». بحارالانوار، ج ۷۷، باب ۶، ح ۳۹، ص ۱۳۲. امیرمؤمنان(ع) نیز یکی از حقوق زمامـدار امت را خیرخواهی در آشـکار و نهان می‌دانـد. «و اما حقی علیکم فالنصـیحهٔ فی المشـهد و المغیب»؛ نهج البلاغه، خ ۳۴.آنچه گذشت بخشـی از شیوه‌های کنترل قدرت در اسـلام است. ژرف‌نگری در سازوکارهای تعیین شده در اسـلام و مقایسه آن با شیوه‌های موجود در دیگر اندیشه‌ها و نظام‌هـای سیاسـی، غنـای چشـمگیر و برتری تفکّر اسـلامی و جامعیت آن دراین عرصه را به خوبی نمایان می‌سازد. بر اساس آنچه ذکر شـد، می‌توان شیوه‌های مهار قدرت در اسـلام را در نمودار صـفحه بعد نشان داد:الف: روشـهای مهار درونی:۱. مهار بینشی و عقلانـی:الـف. فقـاهت.ب. جهـان‌بینی الهی.ج. نحوه نگرش به قـدرت.۲. مهـار اخلاقـی:الف. عـدالت.ب. تقوا.ب. روشـهای مهـار بیرونی:۱. روش‌هـای منصـوص.الـف. کنـترل مسـتقیم الهی.۱. کنـترل هنجـاری.۲. سلـب مشـروعیت.۳. کیفردهی.الـف. انگیزش

مجاهدان.ب. تعیین کیفر.ج. مکافات.د. عذاب اخروی.۴. تنظیم حقوق متقابل.۵. تساوی در برابر قانون.ب. کنترل عمومی.۱. لزوم مشورت.۲. مسئولیت همگانی.۳. اهتمام به امور مسلمین.۴. امر به معروف و نهی از منکر.۵. نصیحت ائمه به مسلمین.۲. روش‌های غیرمنصوص.الف. کنترل ساختاری.ب. کنترل سازمانی.

طرحی فلسفی از ماهیت فیدبک مثبت

طرحی فلسفی از ماهیت فیدبک مثبت

در سیستم های کنترل اتوماتیک مهندس عرفان کسرایی: چکیده: فیدبک به مثابهء یک سنخ مکانیسم مهار ، در بسیاری از سیستم‌ها، از جمله در سیستم‌های مکانیکی، الکتریکی، بیولوژیکی و حرارتی و برودتی کاربرد دارد. در عمل، هیچ سیستم کنترلی با فیدبک مثبت نمی‌تواند برای مدت طولانی پایدار بماند. ادامه فرایند فیدبک مثبت تقریباً همواره به انفجار یا فروپاشی سیستم ختم می‌شود. با این حال

این امکان وجود دارد که فیدبک مثبت بخشی از یک فرایند جامع فیدبک منفی بوده و در نهایت منجر به تعادل سیستم گردد. در این مقاله یک طرح فلسفی از ماهیت و چند و چون فرایندهای مبتنی بر فیدبک مثبت و منفی ارائه میگردد و پیرامون علّت بروز خود فرایندهای مبتنی بر فیدبک بحث خواهیم کرد. کلمات کلیدی : فیدبک منفی (negative feedback)، سیستم های دینامیک(dynamic Systems)، سیستم حلقه باز (open loop)، سیستم حلقه بسته (closed loop)، چرخهء معیوب (Vicious cycle)

فیدبک(۱) به عبارتی به مفهوم بازگرداندن بخشی از خروجی یک سیستم و ترکیب آن با ورودی به منظور کنترل خروجی می‌باشد .کلمه فیدبک یا بازخوران به معنی روشی برای کنترل سیستم، بوسیله وارد کردن مجدد نتایج عملکرد گذشته به داخل سیستم است. استفاده از فیدبک در ماشین بخار به قرن نوزدهم میلادی برمی گردد و بکارگیری فیدبک در سیستم‌های حرارتی و برودتی با نصب ترموستات، امروزه بسیار متداول است. همچنین در بدن انسان، فیدبک نقش عمده ای در تنظیم دما و کنترل ترشح داخلی غدد ایفا می کند. از آنجائی که بدن انسان یک سیستم هموستاز (خود پایدار) بوده ، فیدبک مثبت موجب ناپایداری بیشتر این سیستم و در نتیجه بروز مرگ و فروپاشی سیستم می‌گردد امّا فرایند فیدبک منفی (۲) در سیستم از اطلاعات برای کنترل تغییر رخ داده شده استفاده می کند و مانند کنترل دمای بدن، منجر به حفظ وضعیت تعادل میشود. اکوسیستم‌های مالی، نهادهای سیاسی، رسانه‌ها، اقتصاد به معنای عام تغییرات اجتماعی و ... نیز از این قاعده مستثنی نیستند. افزایش(کاهش) در یک متغیر، بعد از یک تأخیر باعث افزایش(کاهش) همان متغیر می شود. به عنوان مثال به سپرده های بانکی سود بانکی تعلق می گیرد که به افزایش میزان سپرده بانکی منجر می شود، و این امربه نوبه خود به افزایش سود بانکی می انجامد و دور مزبور به طور متناوب تکرار میشود و اصطلاحاً روی مدار فیدبک مثبت می افتد. سیستم های دینامیک را به طور کلّی می توان در سه حالت تحلیل نمود. نخست سیستم حلقه باز (۴) که عبارتست از زنجیره ای ساده متشکل از عناصری که با هم بستگی علّی دارند. به عنوان مثال وقتی که دمای هوا کاهش می یابد مردم لباس گرم می پوشند، اما پوشیدن لباس گرم تاثیری بر دمای اتاق ندارد. در این مدل ، خروجی هیچ نقش و تاثیری در ورودی سیستم بازی نمی کند. دوم کنترل پیشخور (۵) که موضوع بحث ما نیست و دست آخر سیستم حلقه بسته (۶)یا فیدبکی که عبارتست از زنجیره ای دوری از علت و معلولها که بر هم تأثیر متقابل دارند. فرایندهای فیدبکی در تحلیلهای مبتنی بر سیستم های دینامیک اهمیت محوری دارند. بعنوان مثال دو متغیّرجمعیت بزرگسالان و نوزادان، حلقه بسته ای با فیدبک مثبت ایجاد می کند بطوریکه با فرض ثابت بودن نرخ زاد و ولد و بالاتر بودن آن از نرخ مرگ و میر، نوزادان پس از چند سال (تاخیر سیستم) خود بزرگسال شده و بر جمعیت بزرگسال می افزایند و همین امر تعداد نوزادان را زیاد می کند و پس یک تاخیر زمانی، دور فوق طور

متناوب تکرار می گردد. در یک جمع بندی کلّی باید گفت حلقه های با فیدبک مثبت سیستم را به سمت ناپایداری و حلقه های فیدبک منفی سیستم را به سمت پایداری می برد. مثال کلاسیک در این مورد کارکرد فیدبک در سیستم کنترلی بدن انسان، تنظیم درجه حرارت بدن است . بدن انسان دارای هزاران سیستم کنترلی است . بسیاری از سیستمهای کنترلی در داخل اندامها عمل کرده سپس توسط سیستم عصبی و هورمونی ارتباطی بین قسمتهای مختلف بدن بر قرار می گیرد زیرا جهت برقراری هومئوستازی ارتباط اندامهای مختلف در هماهنگی فعالیت تمام سلولها ضروری است. هنگامی که فردی در یک روز آفتابی از خانه خارج می شود زمانی که احساس گرما می کند این افزایش دما ادراک گیرنده های حسی او را تحت تاثیر قرار می دهد(داده ورودی) . اگر انسان همچنان زیر آفتاب بماند بدن واکنش فیزیولوژیک نشان میدهد به این معنی که منافذ پوست باز شده و از طریق ترشح و تبخیر عرق خنک خواهد شد، به علاوه واکنش رفتاری نیز تغییر میکند و به سایه پناه می برد و بدن خنک می شود این نمونه مثالی از فیدبک منفی است که در آن واکنش سیستم در جهت عکس روند خروجی است که در این مثال افزایش دمای بدن که به عنوان ورودی بود باعث تغییر در سیستم و کاهش دمای بدن می شود. در فیدبک مثبت افزایش خروجی منجر به افزایش بیشتر و بیشتر آن می شود. مثالی از این فرایند، آتش سوزی جنگل است. در ابتدا چوبها کمی مرطوب هستند و خوب نمی سوزند اما با ادامه آتش سوزی چوبهای مجاور خشک می شوند و شروع به سوختن می کنند و این خود موجب خشک شدن چوبهای بیشتر و گسترش آتش سوزی می شود. فیدبک منفی عموما مطلوب تر است زیرا موجب ثبات می گردد و باعث می شود که سیستم در شرایط ثابت باقی بماند. فیدبک مثبت موجب ناپایداری می شود و از آن به چرخه ی معیوب (۳) نیز یاد می شود . بیشتر سیستمهای کنترل بدن توسط یک روند فیدبک منفی عمل می کنند . هر گاه عاملی به مقدار بیش از حد کم یا زیاد شود یک سیستم کنترل کننده موجب شروع فیدبک منفی می شود به این ترتیب هومئوستاز حفظ می گردد.به عنوان مثال تنظیم غلظت CO_2 در مایع خارج سلولی :هرگاه غلظت CO_2 در مایع خارج سلولی زیاد باشد موجب افزایش تنفس شده به این ترتیب ریه ها مقدار بیشتری CO_2 را به خارج از بدن دفع می کنند و این امر منجر به کاهش غلظت CO_2 می شود به این ترتیب غلظت زیاد CO_2 خود موجب کاهش غلظت آن میشود که به این روند فیدبک منفی یا خود تنظیمی منفی گویند. به این ترتیب این نوع فیدبک که در طی آن افزایش خروجی سیستم باعث کاهش ورودی می شود یا کاهش خروجی سیستم باعث افزایش ورودی می گردد فیدبک منفی یا خود تنظیمی منفی نام دارد . فیدبک منفی بصورت کلّی دقیقاً در جهت ثبات سیستم عمل می کند و برای کاربرد موثر مکانیسم های هومئوستاتیک الزامی است . بر خلاف فیدبک منفی ، فیدبک مثبت به ثبات سیستم نمی انجامد بلکه منجر به بی ثباتی و اغلب مرگ خواهد شد به عنوان مثال قلب انسان در هر دقیقه ۵ لیتر خون پمپ می کند . حال اگر شخصی ناگهان دو لیتر خون از دست بدهد مقدار خون در بدن آنقدر پایین می آید که خون کافی برای پمپاژ در اختیار قلب قرار نمی گیرد . به این ترتیب فشار خون کاهش یافته و میزان جریان خون به عظله قلبی از طریق عروق گردنی (مسئول تغذیه ی قلب) کاهش می یابد. این امر موجب تضعیف قلب خواهد شد و قدرت پمپاژ قلب را به میزان بیشتری کاهش می دهد که به دنبال آن باعث کاهش بیشتری در میزان جریان خون گردنی و تضعیف بیشتر قلب می شود تا اینکه در نهایت مرگ فرا می رسد. در سیستمهای ناپایدار (نامتجانس) عمل فیدبک می تواندباعث ناپایدارتر شدن سیستم نیز گردد.

به طور کلّی مرگ فرایندی مبتنی بر فیدبک مثبت است. اگر چه هر فیدبک مثبتی الزاماً منجر به حلقهء معیوب و به تبع آن مرگ ارگان نمی شود و گاهی فیدبک مثبت بخشی از فرایند جامع فیدبک منفی برای حفظ حیات است. حیات، مکانیسم کنترلی هوموستازی است. قابل ذکر است که اگر فیدبک مثبت ضعیف باشد می تواند توسط فیدبک منفی خنثی شود در غیر این صورت موجب دوره تسلسل بدخیمی و مرگ خواهد شد .در مواردی نادر مانند لخته شدن خون فرایند فیدبک مثبت در بدن می تواند مفید باشد. هنگامیکه یک رگ خونی پاره می شود و یک لخته ی خون شروع به تشکیل می کند . فاکتورهای لخته کننده فعال شده در

داخل لخته خون موجب فعال شدن فاکتورهای لخته کننده غیر فعال در مجاورت لخته خون شده در نتیجه منجر به تشکیل لخته بیشتری می شوند و این روند همچنان ادامه دارد تا اینکه سوراخ یا پارگی به وجود آمده در رگ توسط لخته مسدود شود. یا در تولید سیگنالهای عصبی هنگامیکه غشای یک فیبر عصبی تحریک می شود این عمل منجر به باز شدن کانالهای سدیمی و ورود سدیم به درون فیبر عصبی خواهد شد که به دنبال آن پتانسیل غشای فیبر عصبی تغییر می کند این روند آنقدر ادامه می یابد تا اینکه سیگنال عصبی سراسر مسیر را تا تمام انتهای فیبر عصبی طی می کند. شکل زیر بلوک دیاگرام کلی یک سیستم فرضی را نشان می دهد که در آن S ، سیگنال منبع، X سیگنال ورودی به سیستم بدون فیدبک و A تابع تبدیل (ضریب تبدیل) سیستم بدون فیدبک، Y سیگنال خروجی و B شبکه فیدبک کننده و Z مقدار فیدبک شده و Afتابع تبدیل سیستم با فیدبک می باشد.
طبیعتاً اگر حلقه فیدبک قطع شود خواهیم داشت: A = S Af = X =۰Z برای به دست آوردم رابطه بین A و Af خواهیم داشت: و از آن نتیجه میگیریم در صورتیکه در سیستمی ۰ < A . B باشد، فیدبک مثبت است و در صورتیکه ۰ >A. Bباشد، فیدبک منفی خواهد بود و در حالتی که ۰=A. B در مدار فیدبک نخواهیم داشت. ما در اینجا استراتژی های کنترلی در طبیعت را تشریح نمودیم و دربارهء کارکرد فیدبک در سیستمهای طبیعی گوناگون سخن گفتیم. اما همچنان یک پرسش بدون پاسخ می ماند و اینکه اساساً علت بروز خود فیدبک چیست؟ چرا سیستم های طبیعی به صورت خودبخودی می توانند روی چرخه فیدبک مثبت یا منفی بیفتند؟ خود پدیده هایی که بصورت فیدبکی انجام میگیرند تا حد زیادی می تواند محل مناقشه منطقی باشد. چرا که به هر حال با سیستمی مواجه هستیم که آینده اش در گذشته اش تاثیر میکند و به همین منوال باز هم این چرخه ادامه می یابد. ریاضیاتی که در تشریح مدل ماهیت کنترل فیدبکی بیان نمودیم درواقع نوعی تفسیر یا تعلیل نیست. این مدل ریاضی صرفاً به ما میگوید پدیده اینگونه هست نه اینکه باید اینگونه باشد. بعبارتی ریاضیات فوق الذکر ، تنها چگونگی این رویداد را نشان میدهد نه چیستی آن را. پانوشت :

۱) Feedback
۲) Negative feedback
۳) Vicious cycle
۴) open loop
۵) Feedforward
۶) closed loop منابع و مآخذ:

۱)سیستم های کنترل خطی، فصل اوّل، دکتر علی خاکی صدیق، چاپ دوم ، مهر ۱۳۸۱
۲)فیزیولوژی پزشکی گایتون – جلد دوم – ترجمه دکتر محمدرضا بیگدلی
www.erfankasraie.com
erfan.kasraie@gmx.de

خودسازی

(تزکیه وتهذیب نفس)مولف:آیت الله ابراهیم امینی مقدمه: پروردگارا نور ایمان ویقین را بر دل ما بتاب ومارا از خواب غفلت بیدار کن تا به خود آییم وبقیه عمر گران مایه را همانند سابق به بطالت نگذارانیم. لازمه خودسازی وتزکیه نفس گوشه گیری وترک مشاغل دنیویوعدم قبول مسئولیت های اجتماعی نیست بلکه انزوا وعدم قبول مسئولیت های فردی واجتماعی منافی خودسازی وتکمیل وتهذیب نفس می باشد. اسلام از مسلمین می خواهد در عین حال که در بین مردم زندگی می کند وبه انجام وظایف فردی واجتماعی اشتغال دارند از خود غافل نباشند وبه خودسازی وپرورش وتهذیب نفس نیز عنایت کامل داشته باشند. ناشر:

انتشارات شـفقچاپ: قـدسانتشارات شـفق آبـان مـاه ۱۳۷۲خلاـصه کننـده : مریـم طاهریـان طبسـی:تزکیـه نفـوس هـدف بزرگ پیـامبرانبزرگترین هـدف پیـامبران تهـذیب وتزکیه وپرورش نفوس انسـان هـا بوده است.موضوع تعلیم وتربیت آن قـدر مهم بوده که هـدف ارسـال پیـامبران قرار گرفتـه وخـدای متعـال در ایـن بـاره بر بنـدگانش منـت نهـاده اسـت همـان طـور کـه خداونـد در قرآن میفرماینـد":خدا بر مومنین منت نهاد که رسولی از خودشان برانگیخت تا آیات خدارا برآنان تلاوت کند ونفوسـشان را تزکیه نماید وبه آنـان کتـاب وحکمت بیـاموزد گرچه قبلاـ در ضـلالتی آشـکار بودنـد".بنـابراین پیـامبران آمدنـد تـا نفوس انسان ها را از رذائل واخلاق زشت وصفات حیوانیت پاک ومنزه سازند وفضائل ومکارم اخلاق را پرورش دهند.پیامبران آمدند تا به انسان ها درس خود سـازی بیاموزنـد.قـال رسـول الله علیـه وآلـه:علیکـم بمکـارم الاخلاـق فـان الله عزوجـل بعثنی بهـا(بحـار/ج۶۹ص۳۷۵).رسول خـدا میفرمایند":شـما را به مکارم اخلاق توصیه می کنم زیرا خدامرا به همین منظور فرستاده است".اسلام نسبت به اخلاق عنایت خاصی داشته است وبه همین جهت در قرآن آیات اخلاقی به مراتب بیش تر از آیات احکام دیده می شود.اگر نماز واجب است وترک آن حرام وعقـاب دارد وفـای به عهـد نیز واجب است وخلـف وعـده حرام است.دینـدار واقعی وسـعادتمند کسـی است که هم نسـبت به احکـام وتکـالیف تقیـد داشـته باشـد وهـم نسـبت بـه اخلاقیـات.اخلاقیـات در سـعادت وکمـال معنـوی ونفسـانی از اهمییت بیشـتری برخوردارنـد.خـود شناسـی وخودسـازی انسـان یـک حقیقت است لیکن حقیقـتی که دارای مراتب از وجود می باشـد،از آن جـا که میگویـد وزن وشـکل من غذاورشـد ونمو من،از مرتبه جسم نامی خویش خبر میدهـد.از آن جا که می گوید حرکت وغضب من از مرتبه حیوانی خویش خبر میدهـد واز آنجا که می گویـد فکر اندیشه وعقل من ازمرتبه عالی انسانی خویش خبر می دهد.پس انسان من هـا وخـودهی گونـاگونی دارد:خـود جسـمانی،خود نبـاتی،خود حیوانی وخود انسـانی.خداونـد آفرینش انسـان را در قرآن چنین توصـیف می کند:ما انسان را از خلاصه ای از گل آفریدیم آن گاه او را نطفه ای گردانیده ودر جای استواری قراردادیم آنگاه نطفه را علقه وعلقه را گوشت نرم شده وآن گوشت را اسـتخوان گردانیدیم سپس بر اسـتخوان ها گوشت پوشاندیم آنگاه با دمیدن روح مجرد ملکوتی خلقتی دیگر انشـا نمودیم.آفرین بر قـدرت کامل بهترین آفریننـدگان.بنابراین اگر انسان خودسازی میکنـد بایـد خود انسـانی خویش را بسـازد وپرورش دهـد نه خود حیوانی یـا خود جسـمانی.روح انسـانی ونفس حیوانیآیات وروایاتی که درباره نفس انسان وجود دارد دو دسـته انـد:دسـته ی اول نفس را به عنوان یک گوهر گران بها می داننـد که منشا همه ارزش های انسانی اسـت وتوصیه شده که درحفظ وحراست آ ن بکوشند.ویسئلونک عن الروح قل الروح من امر ربی وما اوتیتم من العلم الا قلیلا(اسرا/۸۵)در قرآن میفرمایـد:ای محمـد تو را از حقیقت روح سوال میکننـد در پاسـخ بگو روح از عـالم امر پروردگار من است وآن چه از علم به شما دادند اندکی بیش نیست.در این آیه روح به عنوان موجودی از عالم تجرد که بالاتر از عالم ماده است توصـیف شده است.دسته دوم آیات وروایاتی است که نفس را به عنوان یک موجود شـرور یاد میکنند که باید سـرکوبش کردوگرنه اسباب بدبختی انسان را فراهم میکند.همان طور که امام سـجاد علیه السـلام میفرماید:پروردگارا به تو شـکایت میکنم از نفسی که همواره به بدی دستور می دهـد وبه گنـاه وخطـا مبـادرت می ورزد وبه معصـیت علاقه دارد وخودش را در برابر غضب تو قرار می دهـد ومرا به سوی راه های هلاکت می کشاند.ممکن است بغعضـی تصور کنند که انسان دارای دو نفس است یکی نفس انسانی ودیگری نفس حیوانی اما این اشـتباه وغلط است زیرا در علوم به اثبات رسـیده که انسان یک حقیقت بیش نیست ویک نفس بیشتر نداردوچنان نیست که انسانیت وحیوانیت او از یـک دیگر جـدا باشـد.اما نفس انسان دارای دو بعـد وجود است در مرتبه پایین واجـد همه صـفات وآثار حیوان می باشـد ودر مرتبه عـالی یـک انسـان است که از عـالم ملکوت آمـده است.ارزش هـای انسانیانسـان دارای دو خود است خود حیوانی وخـود انسـانی.ارزش انسـان به خود انسـانی او است نه خود حیوانی.از این جهت که حیوان است ونیاز به آب وغـذا ومسـکن ولباس دارد انسان به بقای خویش علاقه دارد وبرای ادامه حیات ناچار است به آثار ولوازم زنـدگی حیوانی نز مقید باشد.پس اگر کسـی به زنـدگی حیوانی اصـالت داد وبرای تامین خواسـته ها وتمایلات حیوانی شـبانه روز تلاش وجـدیت نمود وهـدف زنـدگی خویش را

خوردن وارضای غرائز حیوانی قرار دادبه ضلالت وگمراهی افتاده است زیرا روح ملکوتی وعقل انسانی خویش را محبوس ساخته است ونمی تواند فضائل ومکارم اخلاقی را بشناسد.قرآن کریم در سوره ی اعراف آیه ۱۷۹ میفرماید:محققا بسیاری از جن وانس را برای جهنم آفریدیم (که به سوی اختیار خود به جهنم می رونـد)زیرا قلب های دارند که با آن ها نمی فهمند وچشم هایی دارند که بـا آن هـا نمی بیننـد وگوش های دارنـد که با آن ها نمی شونـد اینان ماننـد چهارپایان بلکه گمراه ترنـد،اینان غافلنـد.چه قـدر زیان کارننـد کسانی که نفس ملکوتی خود را فـدای خواسته های حیوانی خود میکننـد.اما انسان فقط خود حیوانی ندارد بلکه یک خود انسانی نیز دارد که مجرد وملکوتی اگر انسان باطن ذات و روح ملکوتی خود را بشناسد مشاهده میکند که از عالم کرامت وبخشش وعـدالت وخیر واز عالم کمال آمـده.اگر انسان خواستار ارزش هایی از قبیل خیرخواهی واحسان باشدبه این جهت است که خودش را از عـالم کمال می بینـد.مکارم وارزش های اخلاقی عبارت است از یک سلسله کمالات روحانی ومعنوی که روح ملکوتی انسان تناسب آن ها را با نیازهای استکمالی خویش درک می کند.راه ووسیله کمالات معنوی انسان ها یکی است وهمه در شناخت ارزش ها وضـد ارزش ها مشابه آفریده شده اند.قرآن در سوره شـمس آیه ۷تا ۱۰آن می فرماید:قسم به نفس وآن که او را نیکو بیاراسـت وراه انحراف و تقو را به او الهـام کرد.پس هرکه نفس را تهـذیب وپرورش داد به فلاح ورسـتگاری رسـید وهرکس که او را با گناه واخلاـق زشـت آلـوده سـاخت زیـان برد.پیـامبران به این منظـور آمدنـد تـا فطرت انسـان هـا را به فضائـل ومکـارم اخلاـقی رهنمـود سازنـد.امیرالمومنین علیه السلام می فرمایـد:هرکس که نفس خویش را گرامی بـدارد خواسته های نفسانی در نظرش پست خواهد شـد.پیـامبران همواره سـعی داشـتند گوهر وجودی انسـان ها را به آن ها یاد آوری کننـد وبه آن ها بگوینـد که همه کار های آن ها حتی خوردن وخوابیـدن ونگاه کردن وآشامیـدن وزنـده بودن ومردن آن ها همه اش اخلاق وقداست است.امیرالمومنین علیه السلام فرمود:معرفت نفس سودمندترین منافع می باشد.وفرمود:هرکس نفس خود را شـناخت کارش بالا گرفت.در این صورت است که از یاس ونااامیدی نجات میابد وزندگی برایش ارزشـمند وزیبا می گردد.زندگی باطنیانسان در این دنیا یک زندگی ظاهری دارد که به جسم وتن او مربوط می شود یعنی میخورد ومی آشامـد وحرکت می کند ویک زندگی باطنی دارد که ممکن است به وسیله آن به سوی سـعادت وکمال حرکت کنـد یا به سوی بدبختی وتاریکی وعذاب حرکت کند.خدادر سوره روم آیه ۷ در قرآن می فرماید:به ظـاهر زنـدگی دنیـا علـم دارنـد ولی از زنـدگی آخرت(بـاطنی)غافـل می باشـند.ودر سـهمه شـما بـه سوی وره جـاثیه آیـه ۱۵می فرمایـد:هرکس عمـل صـالحی را انجـام دهـد برای نفس خودش انجـام داده وهرکس کار زشتی مرتکب شود به زیان نفس خودش خواهـد بود سـپس همه شـما به سوی پروردگارتان رجوع خواهیـد کرد.انسان در این جهان به پرورش نفس وتامین زنـدگی اخروی خویش اشـتغال دارد به وسـیله کارهایی که در نفس اثرل میگـذارد پرورش میابد.انسان به وسـیله ایمان وعمل صالح در همین جهان حیات جدیـد وپاکیزه ای پیدا می کند که در جهان آخرت آشـکار خواهد شد.خدا در قرآن کریم می فرماید:هرکس عمل صالحی انجام دهـد چه مرد وچه زن در حالی که ایمان دارد ما او را به زنـدگی پاک و زیبایی زنده خواهیم کرد.بهشت ونعمت های بهشتی یا دوزخ وعذاب های دوزخی انسان در همین جهان وبه وسـیله عقائد واخلاق واعمالش درست می شود گرچه از آن ها غافل باشـد ولی در جهـان آخرت که یوم تبلی السـرائراست حقیقت آشـکار خواهـد شـد.فعلیت نفس ما محصول کار وتلاش ما می باشـد که با اخلاق واعمال ما درست می شود ونتیجه خوب یا بدش در جهان آخرت آشـکار خواهد شد.خود را چه میسازیمروح ملکوتی انسان همـان صورت جسـمانی سـابق است که تـدریجا تکامـل یـافته تا به مرحله نازل روح انسانی یعنی انسان بالقوه رسـیده است وحرکت وتکامـل او در آن مرحله نیز متوقف نخواهـد شـد بلکه تـا آخر عمر هم چنـان ادامه خواهـد یافت.انسان وجودی است دو مرحله ای یک مرتبه آن مادی است وبه بدن تعلق دارد مرتبه دیگرش مجرد است وکارهای غیر مادی انجام می دهد.جهالت ها ورذاول اخلاق وقساوت هایی که در اثر کارهای زشت به وجود می آید روح انسان را به انزوا کشانده واورا در مسـیر حیوانیت قرار می دهد.تفسـیر آیه یوم ینفخ الصور فتاتون افواجااز رسول خدا:ده دسـته از امت من به صورت های مختلف محشور می شوند:کسانی که به صورت

میمون ظاهر می شوند سخن چینان هستند،کسانی که به صورت خوک محشور می شوند رشوه خوران وحرام خوران هستند،کسانی که واژگونه حرکت می کنند ربا خوران می باشند،آن ها که کور محشور می شوند افرادی هستند که در قضاوت وحکومت ستم می کنند،افراد کورو کر کسانی هستند که در رفتارشان خودپسند هستند،افرادی که زبانشان را می جوند علما وقضاتی هستند که اعمالشان با گفتارشان مطابقت ندارد،کسانی که دست وپابریده هستند افرادی هستند که همسایگانشان را اذیت می کنند،افرادیکه به شاخه هایی از آتش به دار آویخته شده اند کسانی هستند که پیش سلاطین از مردم سعایت می کنند،افرادی که بویشان از مردار بدتر است کسانی هستند که در دنیا پیرو هوای نفس ولذت ه هستند وحق خدارا در اموالشان نمی پردازند وافرادی که لباس مسین بر تن دارند اهل تکبر وفخر فروشی هستند.بنابراین اصول اخلاقی را باید مهم بدانیم چون زند گی باطنی ونفسانی انسان به آن بستگی دارد.قلب در قرآندر قرآن چیزهایی به قلب نسبت داده شده که با این جسم صنوبری شکل که در طرف چپ بدن قرار گرفته تفاوت دارد مثلا ـفهم وتعقل ،ایمان،نفاق ،هایت یافتن و....بیماری های قلب ونفس را نمی توان کوچک وناچیز شمرد بلکه ممکن است از بیماری های جسم خطرناک تر باشند.بیماری های جسم محدود است وتاپایان عمر بیشتر ادامه ندارد اما بیماری قلب ونفس عذاب اخروی را به همراه دارد وسرنوشتی جز زندگی دردناک وسخت نخواهد داشت.خداوندر سوره اسرا آیه ۷۲ می فرماید: هرکس در این دنیا چشم باطنش کور باشد در آخرت نیز نابینا وگمراه تر خواهد بود.خداوند می فرماید کفر وسرپیچی اغز حق قلب را تاریک وآلوده می سازند.قلب شناسان الهی قلب ها را به سه دسته تقسیم کرده اند:قلب کافر:قلب کافر واژگون است از فطرت اصلی خود منحرف شده است در این جهان به امور دنیا دلبستگی دارد.قلب مومن: چراغ ایمان در قلب مومن روشن شده قلبش بینا است وجهان غیب وامور آخرت را با آن مشاهده می کند در چنین قلبی جز خدا و فرشتگان مقرب الهی کسی وچیزی جای ندارد.قلب مومنی که گاهی به گناه نیز آلوده می شود:قلب چنین فردی مسدود نیست ولی به دلیل گناهی که کرده نقطه سیاهی در آن به وجود آمده است در این قلب هم فرشتگان راه یافته اند وهم شیاطین که فرشته اورا به به خیر دعوت میکند و شیطان اورا به بدی دعوت میکند واین دو همواره درحال نزاع هستند.قلب انسان در آغاز در ابتدا دارای مهربانی ورحمت خاصی است از ناراحتی دیگران ناراحت می شود واز ارتکاب گناه پشیمان می شود اما اگر برخلاف احساسات خود عمل کند تدریجا نابود می شود اگر مناظر دردناک را ببیند وهیچ عکس العملی را نشان ندهد تدریجا با آن ها مانوس می شود وممکن به حدی برسد که از رنج وناراحتی دیگران وفقر وشکنجه آن ها حتی خشنود هم می شودولذت می برد.اگر انسان بار اول گناه کند برای باردوم آماده تر می شود وبرای بار سوم مهیاتر می شود.قرآن این افراد را دارای قساوت قلب می داند ومیفرماید شیطان وارد قلب این افراد شده به طوری که هیچ امیدی به بازگشت وتوبه برای این افراد وجود دارد.خدادر قرآن می فرماید:وای بر کسانی که قلوبشان از یاد خدا قساوت یافته است چنین افرادی در ضلالت آشکار هستند.طبیبان قلب پیامبران الهی هستند که طبیبان وکارشناسان ارواح اند که با افاضات الهی درمان نفس هارا خوب می دانند.آن ها انسان ها را با خدا وجهان غیب آشنا می کنند.قرآن به عنوان داروی شفابخش قلوب معرفی شده است.خدارا در قرآن می فرماید:از جانب پروردگارتان موعظه نازل شده وشفا برای دردهایی که در سینه ها است.امیرالمومنین نیز درباره قرآن می فرمایند:قرآن را بیاموزید که بهترین کلام ها است در آیاتش خوب بیندیشید که همانند باران بهار قلب ها را احیا می کند و از نور قرآن شفا بگیرید که دل ها را شفا می دهد.تهذیب وتکمیل نفسخودسازی را باید در دو مرحله انجام دهیم:مرحله اول تهذیب نفس از بدی ها است یعنی از اخلاق زشت وگناه باید اجتناب کرد که این مرحله تصفیه وتخلیه می نامند.مرحله دوم پرورش وتکمیل نفس است که این عمل را تحلیه می گویند یعنی پرورش وتکمیل و آرایش دادن.تخلیه یا تهذیب نفسدر مرحله تهذیب نفس باید سه عمل انجام دهیم:تهذیب نفس از عقاید باطل و افکار غلط وخرافات.تهذیب نفس از رذائل واخلاق زشت.ترک معاصی وگناهان.ما چون خودمان را بیمار نمی دانیم درصدد علاج هم نیستیم واین است بزرگترین مشکل ما بنابراین اگر به سعادت خودمان می اندیشیم باید برای حل این مشکل

تلاش کنیم وبه هر وسیله ممکن در شناخت انواع بیماری های نفسانی خودمان کوشش نماییم.راه های تشخیص بیماری های نفس:۱- تقویت عقل :مرتبه عالی وملکوتی انسان ومنشا امتیاز انسان از سایر مخلوقات شده.عقل در احادیث به عنوان شریف ترین موجودات ومنشا تکالیف وثواب معرفی شده است. امام محمد باقر علیه السلام فرمود:هنگامی که خدا عقل را بیافرید او را به سخن آورد و گفت:بیا پس عقل اطاعت واقبال نمود سپس فرمود برگرد باز هم اطاعت کرد آنگاه فرمود به عزت وجلالم سوگند موجودی را که بهتر ومحبوب تر از تو باشد نیافریدیم تورا کامل نمی کنم جز در کسی که او را دوست داشته باشم آگاه باش که امرونهی من به سوی تو توجه دارد وتورا نیز ثواب وعقاب می دهد.پس این وظیفه ماست که در تقویت وتحکیم عقل خودمان تلاش وجهاد کنیم.۲- تفکر قبل از عمل: برای تقویت عقل باید جدا تصمیم بگیریم که قبل از انجام هر عملی خوب بیندیشیم ونتایج و آثار وعواقب دنیوی واخروی آن را خوب بررسی کنیم تصمیم بگیریم که هیچ گاه عملی را بدون عاقبت اندیشی انجام ندهیم تا تدریجا به تفکر وعاقبت اندیشی عادت کنیم.۳- بدبینی به نفس: انسان اگر به باطن خویش درست بنگرد وصفات نفسانی خودش را منصفانه مورد بررسی قرار دهد غالبا می تواند به عیوب وبیماری های نفسانی خویش پی ببرد چون انسان از هر شخص دیگری نسبت به خودش آگاه تر است.۴- مراجعه به طبیب روحانی: انسان برای شناخت عیوبش می تواند به یک عالم اخلاق مراجعه کند وو تقاضا کند که عیوب نفسانی وصفات زشتش را تذکر دهد.اگر انسان چنین فردی را یافت باید خدارا برای این نعمت بزرگ سپاس گوید متاسفانه چنین افرادی کم یاب هستند.۵- مراجعه به دوست دانا وخیراندیش :دوست خوب ودانا وخیر اندیش یکی از نعمت های بزرگ بزرگ الهی است که در طریق تهذیب نفس وشناخت صفات زشت می تواند به انسان کمک کند.۶- از عیب دیگران پند گرفتن: یکی ازراه های شناخت عیوب نفسانی مواجه شدن با عیب دیگران است وقتی انسان عیبی را در دیگری دید بدون اینکه روی آن تکیه کند ودر صدد انتقاد برآید درصدد عیب جویی خودش برآید وبه همین منظور نفس خودش را مورد بررسی قرار دهد.در این صورت می تواند از دیدن عیب دیگران پند بگیردودر تهذیب نفس خویش بکوشد.رسول خدا می فرمایند: خوشبخت کسی است که از دیگران پند بگیرد.۷- از انتقاد پند گرفتن: انسان در برابر انتقادات دشمنان به یکی از دو نحو می تواند برخوردکند: یکی اینکه حالت دفاع به خود بگیرد وبه بهانه اینکه از دشمنان صادر شده وقصد خیر ندارند به هر وسیله ممکن ازخودش دفاع کند وصدای آن ها را خاموش کندچنین شخصی نه تنها عیبش را اصلاح نکرده بلکه به خطاها واشتباهات دیگری نیز آلوده خواهد شد.دوم اینکه: به انتقادات دشمنان خوب گوش دهد انوقت به قصد حقیقت جوئی به نفس خودش مراجعه می کند ومنصفانه مورد بررسی قرار می دهد اگر دید انتقاد دشمن صحیح بوده ونفس خودش معیوب بوده فورا درصدد اصلاح خویش برمی آید.۸- علائم بیماری قلب: اگر انسان ببیند به خدا توجه ندارد از عبادت ودعا لذت نمی برد خدارا دوست ندارد وشیفته جاه ومقام و ثروت واملاک وزن وفرزندان است از احسان و خدمت به خلق خدا لذت نمی برد چنین شخصی باید بداند که نفسش واقعا بیمار است پس باید درصدد اصلاح خود برآید. بعد از اینکه بیماری های نفسمان را شناختیم و یقین پیدا کردیم که بیمار هستیم باید معالجه را فورا شروع کنیم ومهم ترین موضوع در این مرحله تصمیم واراده است.اگر واقعا بخواهیم که خودمان را از بدی ها واخلاق زشت تهذیب سازیم می توانیم ولی اگر موضوع را کوچک بشماریم و تصمیم نگیریم بهبود وسلامت غیرممکن خواهد بود.در این مرحله است که شیطان ونفس اماره وارد عمل می شوند وبه انواع حیله ها متوسل می گردند تا مارا از تصمیم منصرف سازند.امیرالمومنین علیه السلام فرمود: عقل وشهوت ضد یک دیگر می باشند علم از عقل پشتیبانی می کند هوی وهوس ها شهوت را تایید می نماند نفس میدان تنازع وتاخت وتاز این دونیرو است هریک از این دو بر دیگری غلبه کرد نفس را به تسخیر خود درمی آورد. منشا تمام اعمال وحرکات وگفتار وخوبی ها وبدی ها ی انسان نفس است اگر نفس اصلاح شد دنیا وآخرت انسان تامین وآباد است واگر به فساد کشیده شد منشا بدی ها خواهد بود وهلاکت دنیوی واخروی را در پی خواهد داشت.حضرت علی فرمودند: بر نفس خودتان مسلط شوید واورا از معاصی باز دارید تا

کشیدن او به سوی طاعات سهل وآسان گرددُجهاد با نفسجهاد با نفس یک جنگ مهم وسرنوشت ساز است جنگی که چگونه زیستن ما در دنیا و آخرت وچه گونه بودن وحتی چه بودن ما به آن بستگی دارد.اگر ما با جهاد نفسمان را مغلوب نسازیم و زمامش را در دست نگیریم او مارا مغلوب میکند وبه هر طرف خواست می کشد.بنابراین باید گفت جهاد با نفس مهم ترین ودشوارترین وظیفه ای است که بر عهده سالکین الی الله نهاده شده است وهر چه در این راه نیرو صرف کنند ارزش دارد.حضرت علی می فرمایند:با تداوم جهاد بر نفس خودتان مسلط شوید.جهاد با نفس آن قدر مهم بوده که پیامبر گرامی اسلام آن را به عنوان جهاد اکبر یعنی جهاد بزرگتر معرفی نموده است آن قدر مهم بوده که حتی از جهاد مسلحانه هم بزرگتر معرفی شده است.پیامبر اکرم در وصیتش به حضرت علی فرمود: یا علی بهترین جهادها جهاد کسی است که صبح کند در حالی که قصدستم به احدی را نداشته باشد.درست است که جهاد بانفس بسیار دشوار است ونیاز به استقامت،پایداری،هوشیاری و مراقبت دارد به هر حال امری است ممکن وبرای سعادت انسان کاملا ضرورت دارد و اگر تصمیم بگیرد وشروع کند ازجانب خدا تایید خواهد شد.خدادر قرآن می فرماید: کسانی که درراه ما جهاد کنند آن هارا به راه های خودمان هدایت خواهیم کرد.اسلام عقیده دارد که باید اصلاحات را از داخل وجود انسان ها شروع کرد خود نفوس را برای تهذیب نفس و رعایت بهداشت روانی آماده ساخت وبه آن ها ماموریت داد تا مراقب خودشان باشند.این خود یکی از اصول مهم تربیتی اسلام به شمار می رود.حضرت صادق علیه السلام به مردی فرمود: تو طبیب نفس خودت قرار داده شده ای درد برایت بیان شده وعلامت صحت را برایت بیان کرده اند دوا هم به تو معرفی شده است پس ببین چه گونه در معالجه نفس خود قیام می کنی.مراحل تهذیب نفس۱- پیشگیری: نوجون وجوان اگر تصمیم بگیرند که نفس خویش را تهذیب نمایند واز ارتکاب گناه ورذائل اخلاق بپرهیزند تا حدی برایشان آسان است چون جنبه پیشگیری دارد وپیشگیری از ترک عادت به مراتب آسان ترمی باشد.بنابراین انسانی که به سعادت خویش می اندیشد باید به طور جدی در برابر خواسته های نفس مقاومت نماید واز ارتکاب گناه گرچه یک مرتبه هم باشد جدا خودداری نماید.به هر حال راه پیشگیری بهترین وآسان ترین راه هاست وهرچه انسان در راه این تلاش جدیت کند ارزش دارد.امیرالمومنین علیه السلام فرمود: برهوای نفس خودت غلبه کن قبل از اینکه نیرومند گردد که اگر قوی شد تورا مسخر سازد وبه هر طرف خواست می کشد در آن صورت نمی توانی در برابرش مقاومت نمایی. ۲- ترک دفعی: اگر از مرحله پیش گیری گذشته ونفس به گناه آلوده گشته است نوبت به پاکسازی می رسد.پاکسازی را به چند طریق می توان شروع کرد که بهترین آن ها انقلاب درونی وترک دفعی وکلی است انسانی که به گناه و رذائل اخلاق آلوده است می تواند یک مرتبه به سوی خدا توبه کند وقلبش را از گناهان وآلودگی ها بشوید وپاک پاکیزه سازد وخانه دل را برای نزول فرشتگان مقرب الهی بازکند.امام باقر علیه السلام فرمود: در قیامت همه چشم ها گریانند مگر سه چشم: اول چشم کسی که شب ها در راه خدا بیداری کشیده باشد. دوم چشمی که از خوف خدا گریه کرده باشد. سوم چشمی که از محارم خدا چشم پوشی نموده باشد.۳- ترک تدریجی: اگر آن همت وتوان را در خودمان سراغ نداریم که یک مرتبه همه گناهان را ترک کنیم می توانیم تصمیم بگیریم این عمل را تدریجا انجام دهیم.ابتدا به عنوان آزمایش از ترک یک یا چند گناه شروع می کنیم و آن قدر ادامه می دهیم تا در مورد ترک آن بر نفسمان پیروز گردیم و ریشه آن ها را قطع کنیم.اموری که در تهذیب نفس کمک می کند:۱- تفکر: یکی از موانع مهم تهذیب نفس غفلت است که دوای این درد تفکر ،عاقبت اندیشی وتقویت نیروی ایمان می باشد. برانسان لازم است همواره مراقب نفس خویش باشد ومرگ را هیچ گاه فراموش نکند وبه عذاب های سخت دوزخ بیندیشد.حضرت علی علیه السلام فرمود: هرکس قلبش را با تداوم فکر آباد سازد افعالش در باطن وظاهر خوب خواهد بود.۲- تادیب ومجازات: برای اینکه در تهذیب نفس وترک گناه پیروز شویم می توانیم از تنبیه و تادیب ومجازات استفاده کنیم در آغاز نفس خودمان را مورد خطاب وتهدید قرار می دهیم که من تصمیم گرفته ام گناهان را ترک کنم که اگر با من همکاری نکنی مثلا اگر غیبت کردی یک روز روزه می گیرم.امیرالمومنین علیه السلام فرمود: به تادیب نفس خودتان قیام کنید و اورا از شدت عادت

ها باز دارید.۳- توجه به کرامت ذات وتقویت ارزش های انسانی: توجه به کرامت روح انسانی وپی بردن به ارزش وجودی ومقام شامخ او می تواند در تهذیب نفس از رذائل وگناهان به ما کمک کند. به طور کلی برای تهذیب نفس ومبارزه با اخلاق زشت باید دو کار انجام دهیم اول اینکه به خواسته ها وتقاضاهای ان پاسخ مثبت ندهیم تا تدریجا ریشه اش خشک شود.دوم اینکه صفت نیک مخالف آن را تقویت کنیم وعمل بر طبق آن را بر نفسمان تحمیل نماییم تا تدریجا به آن عادت کنیم وبه صورت ملکه وخلق وخوی ثابت درآید ورذیله را ریشه کن کند.امیرالمومنین می فرمایند: شهوت های نفسانی بیماری های کشنده هستند وبهترین دوای آن ها انتخاب صبر وخودداری از آن هاست.۴- ترک معاشرت با دوستان بد: انسان موجودی است اثر پذیر ومقلد بسیاری از صفات ورفتارش را از انسان های دیگر که با آن ها در ارتباط است فرا می گیرد.کسی که درصدد تهذیب نفس است اگر دوستان وهم نشینان بدی دارد باید حتما معاشرت با آنان را ترک کند زیرا با حفظ دوستان ناصالح ترک گناه بسیار دشوار است دوستان بد اراده انسان را در تهذیب نفس سست می کنند واو را به گناه و فساد ترغیب می نمایند.حضرت صادق می فرمایند: برای مسلمان سزاوار نیست که با افراد فاسق واحق ودروغ گو دوستی کند.۵- دوری از موارد احتمال لغزش: برای کسانی که در صدد تهذیب نفس و ترک گناه هستند ضرورت دارد که چشم گوششان را از مناظر شهوت انگیز وفساد وانحراف وگناه ممنوع سازند در چنین مجالسی شرکت نکنند در غیر این صورت همواره در معرض خطا ولغزش وگناه خواهند بود.حضرت علی علیه السلام می فرمایند: تفکر در معصیت تو را به وقوع در آن تشویق می کند. خودخواهی ریشه همه مفاسدآدم خودخواه فقط خود حیوانی خویش را می خواهد وبس محور تمام افعال کردار وگفتارش تامین خواسته ها وتمایلات حیوانی خواهد بود.علمای اخلاق صفت خودخواهی را به عنوان ام الفساد وریشه همه رذائل وگناهان معرفی کرده اند ودر تهذیب نفس باید با آن مبارزه نمود.آدم خودخواه حق وعدالتی را می خواهد که به نفع اوودر مسیر خواسته هایش باشد واگر به ضرر او تمام شود خواستار چنین عدالتی نیست بلکه به خود حق می دهد با آن مبارزه هم بنماید وازمکارم وفضائل وکمالات حقیقی محروم گشته.خودخواهی درجات مختلفی دارد که بالاترین مرتبه اش خودپرستی است که اگر با آن مبارزه نشود به حدی می رسد که نفس اماره را معبود قرار می دهد ودر حد پرستش مطیع خواسته هایش می گردد.در آیات وروایاتی از دنیا مذمت شده وبه عنوان لهو ولعب ومتاع غرور معرفی شده که مومن باید از آن اجتناب کند.در قرآن می فرماید: هرکس که خواستار متاع دنیا باشد بهره مندش می کنیم وهرکس که طالب ثواب آخرت باشد برخوردارش می گردانیم.از کسب وکار وتحصیل وروزی حلال نه تنها مذمت نشده بلکه در دهها روایت از بهترین عبادت ها شمرده شده است.حضرت صادق علیه السلام فرمود: کسی که برای تحصیل روزی خانواده اش تلاش کند مانند کسی است که درراه خدا جهاد کند.در احادیث حقیقت دنیا چنین معرفی شده است که فانی وگذراست خانه بین راه ومحل عبور است. دار غرور وفریب ونیرنگ است انسانها برای انجا خلق نشده اند بلکه برای جهان آخرت آفریده شده اند انسان در این جهان آمده تا با علم وعمل انسانیت خویش راپرورش دهد و برای جهان آخرت توشه ای تهیه نماید.تفاوت اهل دنیا با اهل آخرت دراین نیست که ثروت مند باشد یافقیر، مسئولیت های اجتماعی را بپذیرد یا نپذیرد، در بین مردم زندگی کند یا گوشه گیر باشد، بلکه تفاوت اساسی در این است که توجهش به دنیا باشد یا خدا.امیرالمومنین عله السلام فرمود: دنیا محل عبور است نه خانه قرار ومردم درآن دو گونه اند: یکی مردی که نفس خودش را با اشیا بی ارزش دنیا معامله می کند وآن را ذلت و هلاکت می افکند ودیگر کسی که نفس انسانی خودش را می خرد وآزاد می سازد.تقوی عامل مهم تزکیهتقوی فقط به معنی ترک گناه نیست بلکه عبارت است از یک نیروی درونی وقدرت ضبط نفسانی که در اثر تمرین و ریاضت های مداوم برای نفس حاصل می شود ونفس را آن چنان نیرومند می سازد که مطیع فرمان های الهی خواهد بودتقوا از عوامل بسیار مهمی است که حتی در مکتب اسلام و در قرآن از آن یاد شده است همان طور که خداوند در قرآن کریم میفرمایند: گرامی ترین شما نزد خدا پرهیزگارترین شماست.تقوا در نهج البلاغه به عنوان رئیس اخلاق وبزرگترین وسیله سعادت معرفی شده است.در بعضی از احادیث تقوا به عنوان داروی شفا بخش انسان

معرفی شده است.همان طور که امیزالمومنین می فرمایند: همانا که تقوا داروی شفابخش بیماری قلب های شما وروشنگر کوری دل ها وشفابخش بیماری بدن ها واصلاح کننده فساد سینه ها وپاک کننده آلودگی ها ی نفس وجلا دهنده ی پرده های دیدگان و آرامش بخش اضطرا ب های درونی و روشن کننده ی تاریکی های شما می باشد.اصل عبادت این بوده که مردم با انجام دادن آن با تقوا شوند.وتقوا در اسلام آنقدر اهمییت دارد که به عنوان ملاک قبول سایر اعمال معرفی شده است.در قرآن می فرمایند:خدا (عمل های نیک)را فقط از متقین قبول می کند.تقوا از وقایه گرفته شده که به معنای حفظ ونگه داری است. تقوا یعنی خود نگه داری و کنترل نفس.هر ترک گناهی را تقوا نمی گویند بلکه ملکه ترک گناه ونیروی کنترل و ضبط نفس را تقوا می دانند.تقوا قلعه محکمی است که انسان را از هوی وهوس های نا مشروع نفسانی حفظ می کند.خدا در قرآن می فرماید: ولباسٌ التقوی ذالک خیرٌ(اعراف/۲۶).تقوا در قرآن و احادیث به معنای ترس و ترک گناه نیز است امااینها ازلوازم تقوا هستندنه خود ان.تقوا در آیات و احادیثی به انسان بصیرت وبینش صحیح می دهد تا مصالح واقعی دنیا وآخرت خود را تشخیص دهد ودنبال کند.خداوند در قرآن می فرمایند: ای اهل ایمان اگر تقوا پیشه کنید خدا برای شما فرقان قرار می دهد. یعنی دیده بصیرت می دهد تا طریق سعادت و شقاوت ومصالح ومفاسدتان را تشخیص دهید.تقوا موجب ازدیاد بصیرت است اما در شناخت باید ها ونباید ها نه در عقل نظری ودرک حقائق. این طور نیست که آدم بی تقوا از درک مسائل ریاضی وطبیعی ناتوان باشد اما با این حال تقوا در فهم وتیزهوشی می تواند موثر باشد.همچنین تقوا می تواند در حل مشکلات و غلبه بر دشواری ها به انسان کمک کند.ممکن بعضی افراد تصورکنند که تقوا باعث جلوگیری از آزادی می شود و برای فرد محدودیت به وجود می آورد ولی این درست نیست بلکه تقوا سبب آزادی وعزت افراد میشود واسلا انسان بی تقوا را مانند اسیر وبرده می داند.امیرالمومنین می فرمایند:هرکس به تقوا توسل جوید شداید و دشواری ها بعد از نزدیک شدن از از وی دور گردند امور تلخ برایش شیرین شوند امواج متراکم گرفتاری ها از اطرافش پراکنده گردند و دشوار ها برایش سهل گردد.کسی که هوای نفس شخصیت انسانی وگوهر گرانبهای عقلش را مغلوب ودر بند انداخته است برای آزادی او جز تقوا راه دیگری وجود ندارد پس تقوا محدودیت نمی آورد بلکه به انسان آزادی می بخشد.در قرآن می فرماید:آیا می بینی کسی را که خدایش را هوای نفس خودش قرار داده وبا اینکه علم دارد خدا اورا گمراه نموده وبر گوش ود او مهر نهاده و بر چشمش پرده ظلمت کشیده است پس چه کسی بعد از خدا اورا هدایت می کند؟ آیا پند نمی گیرید.بیماری های جسمانی نفس را ناراحت و پشیمان می کند وبیماریهای نفسانی در جسم واع صاب انسان تاثی میگذارند. حتی منشا بسیاری از بیماری های جسمانی مثل سوء هاظمه، سردرد ودل درد ممکن است به دلیل همین اخلاق زشت مثل حسد خودخواهی وطمع باشد.بنابراین می توان گفت که تقوا در درمانبیماری های جسمانی وروانی انسان وبهداشت وسلامت او تاثیر بسزایی دارد.حضرت علی علیه السلام درباره تقوا می فرمایند:تقوا درمان بیماری های اجسام شما واصلاح کننده فساد قلوب شما وپاک کننده آلودگی های نفوس شما است.پس تقوا باعث بصیرت و بینایی عقل می شود ونیروی درک را تقویت می کند.تقوا محدودیت نیست بلکه مالکیت وکنترل نفس است.اوصاف متقیینبرای اینکه صفات متقیین را بیشتر بشناسیم به خطبه همام در نهج البلاغه می رویم:متقیین در دنیا اهل فضیلت هستند در لباس پوشیدن وراه رفتن متواضع اند در نظر آن ها غیر خدا کوچک جلوه می کند بدنهای آن ها لاغر و حاجت هایشان اندک ونفوس آن ها عفیف است دنیا می خواهد آن ها را اسیر کند اما آن ها جانشان را می خرند و آزاد می سازند.شبانگاه برای نماز ایستاده آیات قرآن را با تامل واندیشه می خوانند. وقتی به آیه ای برخورد میکنند که در آن تشویق است امیدوار می شوند و وقتی به آیه ای می رسند که در آن ترس وبیم است با گوش دل به آن توجه میکنند.هنگامی که روزی فرارسد بردبار ودانا ونیکوکار وبا تقوا هستند.میگوید دیوانه اند اما تفکربر قیامت آن ها را این چنین از خود بیخود کرده است. اعمال زیادشان را زیاد نمی دانند.هرگاه یکی از آنان مورد ستایش قرار گیرد از آنچه در موردش گفته شده می ترسد ومی گوید: من خودم را از دیگران بهتر می شناسم و پروردگارم از خودم به من آگاه تر است.خدایا مرا به آن چه درباره

ام می گوینـد مواخـذه نکن وبرتر از آن چه می پندارنـد قرارم بده وگناهانم را که دیگران نمی دانند ببخش.از نشانه های دیگر اهل تقـوا ایـن است کـه در فقرآراسـته وبرومنـد در سـختی هـا شـکیبا اسـت .عمـل صالـح را انجـام می دهـد ولی در عیـن حـال ترسـان است.آرزوهـایش کوتـاه وخطاهـایش کم است.مردم به احسـان ونیکوکاریش امیـد دارنـد واز شـرورش در امان انـد.از دشـنام دادن اجتناب می کند. بانرمی سخن می گوید و کار زشت از او دیده نمی شود. به حق اعتراف می کند قبل از اینکه شاهد شهادت بدهد. به همسایه زیان نمی رسانـد در را باطل قدم نمی گذارد واز حق خارج نمی شود. اگر خندید صدای خنده اش بلند نمی شود.دوری او از اشـخاص در اپثر زهـد وعفت می باشـد ونزدیک شدنش از جهت خوش خویی ومهربانی است. دوری کردنش به واسـطه تکبر وخـودبینی نیسـت ونزدیـک شـدنش از راه مکرو فریـب نمی باشـد و...... .مراقبت عامـل مهم تهـذیب وکنـترل نفسـاز آیـات قران و احـادیث برگرفته شـدا است که همه حرکـات و رفتـار انسان ها وحتی نیت های آنان نیز در نامه عملشان ثبت می شود ودر قیامت به حسـاب اعمالشـان رسـیدگی می شـود.در قیـامت بـه طـور دقیـق تمـام اعمـال افراد چـه کوچـک وبزرگ مـور رسـیدگی قرار می گیرد.خداوند در قرآن می فرمایند در روز قیامت مردم دسـته دسته خارج می شوند تا اعمالشان را مشاهده کنند پس هرکس ذره ای کار خیر انجام داده باشـد آن را خواهـد دید وهرکس ذره ای کار شـر انجام داده باشد آن را مشاهده خواهد نمود.قیامت در قران به عنوان یوم الحساب وخدای متعال به عنوان سـریع الحساب توصیف شده است. در این روز اعضا وجوارح انسان وپیامبران وفرشتگان وحتی زمین شـهادت می دهند هم در اضطرابند که عاقبت آن ها چه می شود.در قیامت حساب در مراحل مختلف ومتعدد انجام می شود و در هر موقف از چیزی سوال می شود سـخت ترین مواقف موقف مظالم می باشـد در این موقف از حقوق حق الناس وظلم ها وسـتم ها سوال می شود باید در آن جا کاملا تصفیه حساب شود و هرکس باید بدهکاری هایش را به طلبکاران بپردازد متاسفانه در ان جا مالی در اختیار انسان نیست تا دینش را ادا کنـد باید از حسـنات خود بردارد واگر نداشت به ناچار باید از گناهان طلبکارانش برای خود بردارد.طول سـختی ها برای همه افراد یکسان نیست وبرای بنـدگان شایسـته الهی کوتاه خواهـد بود.پیامبر اکرم در جواب شخصی که از طول روز قیامت سوال کرد فرمود: به خدا سوگند بر مومن آنقدر سهل و آسان خواهد بود که از خواندن نماز واجب هم آسان تر خواهـد گذشت.انسان تدریجا به مرگ نزدیک می شود جوانی به پیری و سـلامتی به بیماری تبدیل می شود اگر برای آخرت خـود تـوشه ای فرسـتاد زیـان نکرده امـا اگر جـوانی وسـلامتی خـود را تلـف کنـد برای آخرت خـود ذخیره ای نکرده پس بزرگـترین زیـان را کرده است واین ضـرری است که قابـل جبـران نیست.امیرالمومنین می فرماینـد: هرکس به حسـاب نفس خویش برسد عیوبش را درک می کند وبه گناهانش احاطه میابد پس از گناهان توبه می کند وعیوبش را اصـلاح می نماید.بنابراین حساب نفس را در سه مرحله بایـد انجام دهیم تا تـدریجا به آن عادت کنـد وتسلیم گردد:۱)مشـارطه و پیمـا ن گیری: می توانیم یک یک اعضـا وجوارح را مخـاطب قرار داده از آن هـا پیمان بگیریم که مرتکب گناه نشونـد وعمل صالـح انجام دهنـد. واگر شیطان ونفس اماره بخواهند مارا منحرف کنند باید در برابرشان مقاومت کنیم.۲) مراقبت: انسان مراقب همواره به یاد خداست وخود را همواره در محضـر خـدا می بینـد و اگر خواست گناهی هم مرتکب شود فورا به یاد خـدا وحساب قیامت می افتد وترک می کند.حضـرت علی می فرماینـد : هرکس که در داخل نفسـش بازدارنده ای داشـته باشد از جانب خدا برایش حافظی گمارده می شود.۳)حساب اعمال: این مرحله حسـاب رسـی اعمال روزانه است لازم است انسان ساعتی را برای حساب اعمال روز تعیین کنـد و چه بهتر که این ساعت به هنگام خفتن وفراغت از کلی اعمال روزانه باشد.با کمال دقت و همانند یک شریک تمام کارهای روزانه را با نفس مورد حساب ومواخـذه قرار دهـد البته اگر نتیجه محاسـبات را در دفتری یـاداشت کنـد بهتر است.امـام صـادق علیه السـلام فرمود:قبـل از اینکه در قیامت به حسابتان رسـیدگی شود در همین دنیا به حساب خودتان برسـید زیرا در قیامت در پنجاه موقف به حساب بندگان رسیدگی می شود که هر موقفی هزار سال طول می کشد سـپس این آیه را خواند در روزی که مقدارش پنجاه هزار سال می باشد.انسان موقع حساب باید به نفس خود اعتماد کند وخوش بین باشد زیرا نفس فریبکار است گناهان را به فراموشـی می سپارد وکوچک جلوه می

دهد و عبادت های کوچک را بزرگ جلوه می دهد و انسان را مغرور می سازد.توبه یا تهذیب وپاکسازی نفسشخصی که اصلا به گناه آلوده نشود وبا همان صافی وپاکی باقی بماند از گناهکاری که بعدا توبه کند بهتر است اما اگر انسان به گناه آلوده شد نباید از رحمت خدا مایوس گردد وتوبه نماید.خدادر قرآن می فرمایند:به بندگان من که بر خود ستم کرده اند بگو از رحمت خدا مایوس نشوید که همه گناهان را می امورزد او بخشنده مهربان است.توبه عبارت است از ندامت وپشیمانی از اعمال گذشته کسی را می توان واقعا توبه کننده نامید که واقعا از گناهان گذشته اش پشیمان باشد.رسول خدا می فرمایند: ندامت وپشیمانی توبه است. با وجود سه علامت توبه را می توانیم واقعی وحقیقی بدانیم:اول) قلبا از گناهانگذشته بیزار باشد.دوم) تصمیم جدی داشته باشد که در آینده مرتکب گناه نشود.سوم) اگر در اثر گناه کاری را انجام داده که قابل جبران است تصمیم بگیرد آن را جبران کند.بنابراین توبه از هرچیزی برای ما ضروری تر می باشد.پس گناهان گذشته را به یاد آوریم به عاقبت خود بیندیشیم حساب اعمال وشرمندگی در حضور خدای قهار ورسوایی در بین فرشتگان وخلائق وسختی های قیامت وسرانجام عذاب های دوزخ را در نظر مجسم سازیم وبا توبه به خداوند برگردیم.خداوند پیامبران را فرستاده تا مردم را هدایت کنند پس مارا برای جهنم وعذاب نیافریده است بلکه برای سعادت وبهشت آفریده است پس اگر توبه واقعا درست باشد حتما مورد قبول حق واقع می شود.امام محمد باقرمی فرمایند: توبه کننده از گناه مانند کسی است که اصلا گناه نکرده باشد وکسی که به گناه کردن هم نان ادامه می دهد وبر زبان کلمه استغفار جاری می کند همانند مسخره گر می باشد.شیطان آن قدر حیله گر است که گاهی انسان را د رمورد توبه هم فریب می دهد ممکن است انسان گناهکار در مجلس دعا شرکت کند واشک بریزد وشیطان در اینجا می گوید تو دیگر توبه کردی واز گناهان پاک شدی در صورتی که نه قلبا از گناه پشیمان شده ونه تصمیم گرفته که در آینده مرتکب گناه نشود چنین عملی توبه واقعی نیست وباعث تطهیر فرد نمی شود چنین فردی از راه گناه بازنگشته وبه سوی خدا رجوع نکرده است.گناهان را می توان به دو دسته تقسیم کرد:الف- گناهان اخلاقی: اخلاق زشت نفس را آلوده می کند واز پیمودن صراط مستقیم انسانیت باز می دارند.ب- گناهان عملی :گناهان عملی مثل دزدی قتل نفس زنا گناهان معروفی هستند که انسان باید از آن ها اجتناب کند و در صورت اتلا توبه نماید وبه سوی خدا بازگردد.رسول خدا می فرمایند:گاهی تاریکی برقلب من عارض می شود به همین جهت در شبانه روز هفتاد مرتبه استغفار میکنم.تحلیه یا پرورش وتهذیب نفسدر علوم عقلیه به اثبات رسیده که نفس انسان پیوسته در حال حرکت است د رآغاز کامل نیست بلکه تدریجا گوهر ذات خودرا پرورش می دهد.حرکت انسان یک حرکت واقعی است نه اعتباری این حرکت مربوط به روح مجرد اوست نه جسم وتن او این حرکت ذاتی است نه عارضی دراین حرکت گوهر ذات انسان حرکت می کند ودگرگون می شود.قرآن انسان ها را به سه دسته تقسیم می کند: اصحاب میمنه ، اصحاب مشامه وسابقون که دسته سوم را به عنوان مقربین توصیف می کند.اصحاب میمنت یعنی سعادت مندان اصحاب مشامت یعنی اهل شقاوت وسابقین کسانی هستند که در پیمودن صراط مستقیم بر دیگران سبقت گرفته وبه مقام قرب الهی نائل گشته اند.بنابراین کمال نهایی انسان وسر منزل سالکین قرب به خداست.قرب به معنای نزدیکی است وسه مورد است:قرب زمانی ، قرب مجازی، قرب مکانی.قرب به خدا از قرب های متعارف نیست بلکه نوع دیگری است که می توان آن را قرب کمالی نامید.حرکت وصعود انسان به سوی یک مقصد نامتناهی ادامه داردوهرکس به مقدارسعی وتلاش خویشبه مرتبه ای ازقرب نائل میگردد.اگر کافر کار خیری را هم انجام دهد وسیله قرب او نمی شود زیرا برای خدا وبه قصد تقرب انجام نداده تا برایش سودمند باشد بلکه به قصد دنیا انجام داده ونتیجه اس را در همین دنیا خواهد دید ودیگر در قیامت برای او اثری نخواهد داشت.خدادر قرآن می فرماید: مثل کسانی که به پروردگارشان کافر شدند اعمال آن ها مانند خاکستری است که در روزتند باد در معرض بادهای شدید قرار گیرد وبه اطراف شود وقدرت بر حفظ آن چه را کسب کرده اند ندارند این همان ضلالت و دوری از طریق نجات است.حضرت علی علیه السلام می فرمایند:قلب گاهی در حال اقبال است وگاهی در حال کسالت وبی میلی پس به هنگام میل ورغبت وارد عمل شوید زیرا قلب وقتی در حال اکراه به عمل وادار

شد کور می شود.اسباب تکامل وتقرببرای تکمیل نفس وتقرب به خدا از چند وسیله می توان استفاده کرد:اول ذکر خدا دوم پرورش فضائل ومکارم سوم عمل صالح چهارم جهاد و شهادت پنجم احسان وخدمت به خلق خدا ششم دعا هفتم روزه.وسیله اول : ذکرخداذکر درلغت هم به معنای اذکار لفظی آمده هم به معنای توجه قلبی وحضور باطنی در احادیث هم هر دومعنا استعمال شده است.انسان به وسیله ذکر به تدریج از افق ماده بالاتر می رود وبه عالم نورانیت قدم می گذارد کامل می شود تا به مقام قرب خداوند نائل گردد.امام صادق علیه السلام به اصحاب خود فرمود:هرچه می توانید خدای را یاد کنید در هر ساعتی از ساعت های شب وروز زیرا خدا شما را ب کثرت ذکر امر کرده است خدا یاد می کند مومنی را که به یاد او باشد بدانید که هیچ بنده مومنی خدارا یاد نمی کند مگر این که خدا نیز او را به خوبی یاد خواهد کرد.حضرت صادق علیه السلام فرمود: دشوارترین اعمال که از هرکسی ساخته نیست سه چیز است :اول- انصاف دادن مردم از نفس خودت به طوری که راضی نشوی برای آن ها مگر به چیزی که برای خودت می پسندی.دوم- مواسات وبرابری با برادر مومن در مال.سوم- ذکر خدا در تمام احوال نه فقط با گفتن سبحان الله یا الحمداله بلکه ذکر خدا به این است که وقتی امر واجبی پیش آمد ان را انجام دهی وهنگامی که کار حرامی پیش آمد آن را ترک کنی.ژرسول خدا به حضرت علی فرمود:سه چیز است که فوق طاعت این امت می باشد:اول – مواسات وبرابری با برادر مومن در مالدوم – انصاف دادن مردم از نفسسوم- ذکر خدا در تمام احوال.ازنظر اسلام خود خواندن وگفتن این کلمات واذکار یعنی لااله الاالله سبحان الله والحمدالله مطلوب است وثواب دارد به شرط اینکه به قصد قربت باشد.ذکر دارای مراتب ودرجاتی است که اولین وپایین ترین مرتبه اش از ذکر لفظی وزبانی شروع می شود.در مرتبه اول- به خدا توجه میکند ذکر را به قصد قربت بر زبان جاری می شود بدون این که به معانی آن توجهی داشته باشد.در مرتبه دوم- ذکر به قصد قربت بیان می کندوبه معانی آن هم توجه می کند.در مرتبه سوم- همان طور که به معانی آن توجه دارد به زبان فرمان ذکر می دهددر مرتبه چهارم- این مقام بالاترین مقامات است نسبت به پروردگار جهانیان حضور باطنی وقلبی دارد واورا حاضر وناظروخودش رادر محضر او مشاهده می کند.سالک علاقه های غیر حقیقی را بریده وبه منبع کمالات پیوسته است.هنگامی که به مقامات ودرجات وکمالات نائل شده می نگرد با همان مکشوفات انس می گیرد ومسرور وشادمان می شود واین مقام را مقام انس می گویند.اثار وعلائم ذکر:۱- تقید به اطاعت از خدا: وقتی کسی به آن مقام رسیده باشد که خودش را در محضر او ببیند بدون شک وصددرصد از دستوراتش پیروی خواهد کردحضرت صادق علیه السلام در تعریف ذکر فرمود:ذکر به این معناست که وقتی باچیزی مواجه می شوی که خدای متعال بـه آن امر کرده آن را انجام دهی واگر نهی کرده پرهیز کنی.۲- خضوع و فروتنی:کسی که قدرت و عظمت خدای متعال را مشاهده کند قهرا در برابراو خاضع شود واز ضعف وقصور خویش همواره شرمنده و سرافکنده است.۳- عشق به عبادت:یکی از اثار نیل به مقام شهود،علاقه شدید به عبادت و لذت بردن از ان است، زیرا کسی که به بارگاه عظمت و قدرت پروردگار جهان بار یافته و خود را در محضر پروردگار جهان و سرچشمه عظمت و کمال مشاهده می کند،لذت مناجات و انس و رازو نیازرا بر هر لذت دیگری ترجیح خواهد داد.۴- آرامش واطمینان: خدادر قرآن می فرماید: کسانی که ایمان آورده اند وقلوبشان به ذکر خدا آرامش یافته آگاه باشید که قلب ها فقط به ذکر خدا آرامش واطمینان می یابد۵- توجه خدا به بنده: وقتی که بنده ای خدارا یاد کند متقابلا خداوند نیز اورا مورد توجه قرار می دهد.که این توجه در دو وجه است:وجه اول هنگامی است که بنده خدا را یاد می کند خداوند به او ترفیع درجه می دهد.وجه دوم هنگامی است که بنده خدا را یاد کند وبه سوی او حرکت کند مورد لطف وتوجه خداوند قرار می گیرد پس اورا به مرتبه عالی می رساند واداره قلبش را به عهده می گیرد۶- محبت خدا نسبت به بنده: وقتی بنده به یاد خدا باشد واز دسورات او وپیامبرش پیروی کند خدای متعادل نیز متقبلا اورا دوست می دارد.در قرآن کریم می فرماید : به مردم بگو اگر واقعا خدا را دوست دارید از من پیروی کنید تا خدا هم شما را دوست بدارد.۷- آثار مهم تر: علوم ومعارفی بر قلب عارف وارد می شود کشف وشهودهایی دارد که از سنخ علوم متعارف نیست واو به مقامی می رسد که از همه اشیا حتی از نفس

خویش غافل می شود. راه هـای وصول۱- تفکر وبرهان:براهین واسـتدلالهائی که برای اثبات وجود خـدا وتوحیـد اقامه شـده می تواند راهگشای این راه باشد.همه محدود ومحتاج هستند در تمام دایره وجود یک غنی بالذات وکمال غیرمحدود بیش نداریم و آن ذات واجب الوجودی است که هیچ گونه نقص وحدو نیازی در وجودش را ندارد.در قران می فرماید: مشرق ومغرب ملک خداست پس شـما به هر طرف توجه کنید خدا در همان جاست.۲- تفکردر ایات الهی: قرآن هریک از پدیـده های جهان را آیه ونشانه ای از وجود آفریـدگار جهان می دانـد ودر آیـات تاکیـد می کنـد که در آیات خـدا تفکر کنیـد تا از زیبایی ها وشگفتی ها و از نظم وهمـاهنگی حـاکم بر آن ها به وجود پروردگار دانا وحکیم پی ببریـد.۳- عبـادت: تنها راه پرورش نفس تلاش وجـدیت در انجام وظیفه وعبادت وبندگی خداستاگر کسی خیال کند جز از طریق عبادت از طریق دیگری می تواند به مقام عالیه نائل گردد سخت در اشتباه است. ۴- اذکـارو ادعیه: ذکر در واقع نوعی عبـادت محسوب می شود که موجب اسـتکمال نفس وقرب به خـداست.پیـامبر اکرم فرمودنـد:پنج چیز میزان عمـل بنـده را سـنگین می کنـد: سـبحان الله، الحمـدلله ،لاـاله الاـ الله ،الله اکـبر وصـبر در مرگ فرزند صالـح.هرکلامی که انسان را به یاد خـدا بینـدازد ومفهومش سـتایش وتمجیـد وتسبیـح خـدا باشد ذکر گفته می شود .پیامبر اکرم از جبرویـل نقـل کرده که خـدای متعـال فرمود:کله لاـ اله الاـ الله پناهگاه محکم من است هرکس داخل آن شـد از عـذاب من در امان خواهـد بـود.اباعبـدالله فرمـود نـه چیز وصـیت می کنـم:سـه دسـتورالعمل دربـاره ریـاضت نفس است وسه دسـتورالعمل دربـاره حلم وبردباری وسه دستورالعمل درباره عمل است:سه امری که در مورد ریاضت است:۱- مواظب باش چیزی را که اشتها نداری نخور زیرا بـاعث حماقت ونادانی می شود.۲- جز به هنگام گرسـنگی غذا نخور.۳- وقتی غـذا می خوری غـذای حلال بخور وقبل از غـذا بسم الله بگو.آنگاه حـدیث رسول خـدا را نقل می کند که آدمی هیچ گاه ظرفی را پر نمیکند که از پر کردن شـکم بدتر باشـد واگر به غـذا نیـاز دارد بایـد یـک ثلث شـکم را برای طعام ویک ثلث را برای آب ویک ثلث را برای نفس کشـیدن بگـذارد.سه امر درباره حلم:۱- هرکس که به تو گفت هرکلمه ای که به من بگویی ده کلمه در برابرش به تو می گویم تو در جوابش بگو اگر تو ده کلمه به من بگویی در پاسخ حتی یک کلمه از من نخواهی شـنید۲- هرکس که به تو سـزا گفت در پاسـخش بگو اگر راست می گویی خـدامرا بیامرزد واگر دروغ می گویی خـدا تورا ببخشـد.۳- هرکس که تـورا به فحش تهدیـد کرد تو او را به نصیحت ودعا وعده بده.سه امر درباره عمل:۱- هر آن چه را نمی دانی از علما سوال کن ولی مواظب باش سوالات تو برای آزمایش وآزار آن ها نباشد۲- از عمـل به رای جـدا اجتنـاب کن وتـا می توانی احتیاط را از دست نـده ۳- از فتوا دادن به رای بـدون مـدرک شرعی اجتنـاب کن چنـان که از شیر درنـده فرار می کنی گردن خـودت را برای مردم پـل قرار نـده.پیمـودن راه کمـال ورسیدن به مقامات عالی بسیار مهم ودشوار است وموانعی در این راه وجو دارد:مانع اول عدم قابلیت: بزرگترین مانع سیروسلوک به مقام الهی عـدم قـابلیت نفس است قلب گناهکـار واژگون است وبرخلاـف مسیر حرکت میکنـد پس نمی توانـد به سـوی مقـام قرب حرکت کنـد.مـانع دوم تعقلاـت دنیـایی:یکی از موانع بزرگ تعلقـات مادی است مثل علاقه زیاد به مال وثروت وهمسر وفرزنـدان این قبیل تعلقات انسان را از حرکت وهجرت وسلوک باز می دارد.رسول خـدا می فرماینـد:اولین چیزی که به وسیله آن معصیت خدا انجام گرفت شـش صـفت بود: علاـقه به دنیا، علاقه به ریاست، علاقه به زن، علاقه به خواب ، علاقه به غـذا،علاقه به راحتی.آنچه مـذموم است دلبسـتگی وعلاقه به امور دنیوی است نه خود آن ها انسان سالک مانند سایر انسانها برای ادامه زندگی به غذا و لباس ومسـکن وهمسـر نیـاز دارد وبرای تـامین آن هـا ناچار است کار کنـد اگر این ها به قصـد قربت باشـد همه این ها می تواننـد عبادت محسوب شوند.مانع سوم پیروی از هوای نفس: تمایلات نفسانی خانه دل را تیره می کند وبه او فراغت نمی دهند تا با خدا خلوت کند وشبانه روز در تلاش است تا خواسته های نفسانی خود را ارضا کنـد.مانع چهارم پرخوری:یکی از موانع ذکر خـدا پرخوری وشـکم پرستی است.حضـرت صـادق علیه السـلام فرمود:شـکم در اثر پرخوری طغیـان می کنـد نزدیک ترین احوال بنـده به خـدا هنگامی است که شکمش خالی باشـد وبـدترین حالات وقتی است که شـکمش پر باشد.مانع پنجم سـخنان غیر ضـروری: یکی از اموری که فرد را از

حرکت به مقصد باز می دارد سخنان بی فایده وغیرضروری است.چون براثر سخنان بیهوده وزیاد حرف زدن فکرش پراکنده می شود و نمی تواند نسبت به خدای متعال توجه کامل وحضور قلب پیدا کند.پیامبر اکرم فرمود:از کثرت کلام بپرهیزید مگر در ذکر خدا زیرا زیاد حرف زدن جز ذکر خدا موجب قساوت قلب می شود ودورترین مردم به خدا قلب تاریک است.بنابراین بر افراد لازم است تا زبان خود را کنترل کنند وسنجیده سخن بگوید.مانع ششم حب ذات: وقتی سالک،تمام موانع را برطرف ساخت و از همه مراحل گذشت تازه با مانع بسیار بزرگی مواجه می شود و آن حب ذات است تازه متوجه می شود که همه اعمال وحرکات و حتی عبادت هایش از حب ذاتش نشات می گیردمانع هفتم ضعف اراده: این مانع انسان را از شروع در عمل باز می دارد.انسان مرید باید جلو وسوسه های شیطان ونفس اماره را بگیرد.وسیله دوم، پرورش فضائل ومکارم اخلاقیکی از راه های پرورش وتکمیل نفس پرورش ورشد فضائل ومکارم است.پیامبر اکرم می فرمایند:در قیامت چیزی در مزان اعمال انسان گذاشته نمی شود که از حسن خلق افضل باشد.امور اخلاقی وقتی تکرار شدند در نفس رسوخ می کند وبه صورت ملکه وجز وجودی انسان قرار می گیرند.اصولا یکی از اهداف بزرگ پیامبران تزکیه نفس وپرورش اخلاق نیک بوده است.پیامبر اکرم می فرمایند : مکارم اخلاق را به شما توصیه می کنم زیرا خدای سبحان مرا به همین منظور مبعوث کرده است.وسیله سوم،عمل صالحعمل صالح عملی است که که در شرع به عنوان واجب یا مسحب معرفی شده است وسالک از طریق انجم آن می تواند سیروسلوک کند وبه مقام قرب نائل شود.در قران می فرماید: هرکس عمل صالح انجام دهد چه مرد باشد چه زن در حالی که ایمان دارد ما اورا زنده می کنیم به زندگی پاکیزه وپاداش می دهیم آنان را به بهتر از آن چه عمل می کنند. برای انسان غیر از حیات دنیا حیات جدید دیگری که پاك وطیب است می تواند به وجود آید وآن حیات نتیجه ایمان وعمل صالح است.فرائض ونوافل و اذکار و ادعیه در صورتی عمل صالح ومقرب خواهد بود که از روی اخلاص واقع شوندمقام اخلاص یکی از عالی ترین مراحل تکامل وسیر وسلوک است است در اثر اخلاص قلب مرکز تابش انوار الهی می گردد وحکمت و دانش از قلب بر زبان جاری می شود.حضرت زهرا فرمودند: هرکس که خاص عبادتش را به سوی خدا بفرستد خدانیز بهترین مصلحت را برایش نازل می گرداند.اخلاص دارای مراتب درجاتی است بالاترین مرتبه اش این است که انسان عبادت هایش را از شرك وریا خودنمایی خالص نماید وفقط برای خدا انجام دهد.این مقدار از اخلاص شرط صحت عبادت می باشد وبدون آن تقرب حاصل نمی شود ارزش عمل به نیت پاك و اخلاص از شرك و ریا است.عبادت کنندگان چند دسته اند:دته اول کسانی هستند که به خاطر خوف از عذاب الهی و آتش دوزخ خدا را عبادت می کنند.دسته دوم کسانی هستند که به امید رسیدن به نعمت های بهشتی وثواب های اخروی از اوامر الهی اطاعت میکنند.دسته سوم کسانی هستند که به شکرانه نعمت های خدا اورا پرستش می کنند چنین قصدی نیز با اخلاصی که شرط قبولی اعمال است منافات ندارد.گرچه عمل این سه گروه مورد قبول واقع می شود اما عمل دسته سوم از امتیاز وارزش بیش تری برخوردار است چون اخلاص بیشتری دارند.دسته چهارم کسانی هستند که برای تکمیل نفس وپرورش روح عبادت می کنند.دسته پنجم بندگان مخصوص وممتاز الهی هسند که چون خدارا خوب می شناسند اورا منبع همه کمالات وخیرات می دانند پرستش می کنند.امام صادق علیه السلام فرمود: عبادت کنندگان سه دسته اند : یك دسته به امید ثواب خدا را عبادت می کنند، این عبادت حریصان است که انگیزه آن ها طمع میباشد دسته دوم به علت ترس از آتش دوزخ عبادت می نمایند این عبادت بردگان که ترس موجب آن شده است اما من چون خدارا دوست دارم اورا پرستش می کنم واین عبادت اشراف وبزرگان وانگیزه آن ها امن واطمینان است.این گروه ها همه مخلص اند و اعمالشان مورد قبول واقع می شود لیکن از جهت اخلاص در یك مرتبه نیستند بلکه کامل وکامل تر دارند ودسته پنجم در عالی ترین مراتب می باشند.اخلاص فقط در اخلاص به عبادت محدود نمی شود بلکه سالك تدریجا به جایی می رسد که خودش وقلبش را برای خدا خالص می کند به طوری که تمام اعمال وافکارش را به خدا اختصاص می دهد وجز برای رضای خدا کاری انجام نمی دهداز غیر نمی هراسد وبه غیر او اعتماد نمی کند دوستی او برای فخدا ودشمنیش نیز برای خدا خواهد بود که این عالی

ترین مراتب اخلاص است.البته رسیدن به این مقام بالایی سهل وساده به دست نمی آید بلکه نیاز به تهذیب نفس وکوشش وجهاد در عبادت دارد.امیرالمومنین علیه السلام فرمودند: اخلاص ثمره عبادت می باشد.تعدادی از عمل های صالح:اول: نمازهای واجب:نماز آخرین وصیت انبیا می باشد ووسیله ارتباط با خدا ورازونیاز با او می باشد. چه خوب است انسان غسل کند یا وضوبگیرد وبه گوشه ای برود تاکسی اورا نبیند تا بر رکوع وسجده اش اشراف داشته باشد.حضرت صادق علیه السلام فرمود: محبوب ترین اعمال نزد خدا نماز است. نماز یکی از بهترین عوامل سیروسلوک معنوی وتقرب الی الله است.اذکار وقرائت ها ورکوع وسجده وتشهد وسلام صورت وپیکر نماز را تشکیل می دهند وتوجه وحضور قلب به منزله روح نماز می باشد نماز بی حضور قلب گرچه مسقط تکلیف است اما نمازکزار را به مقامات عالی صعود نمی دهد.امیر المومنین علیه السلام فرمود: در حال کسالت وچرت زدن نماز نخوانید در حال نمازبه فکر خودتان نباشید زیرا در محضر خدا ایستاده اید به درستی که آن مقدار از نماز بنده قبول می شود که قلبا به خدا توجه داشته باشدعایشه درباره رسول خدا چنین می گوید: بارسول خدا مشغول صحبت بودم هنگامی که وقت نماز می رسید چنان منقلب می شد که گویا مارا نمی شناسد،ما هم او را نمی شناسیم.حضور قلب دارای مراتب ودرجاتی است که بنده می تواند آن را طی کند تا به مقام قرب خداوند صعود کند:مرتبه اول- نمازگزار در تمام نماز توجه داشته باشد که در حضور پروردگار جهن ایستاده و با او سخن می گوید ورازو نیازمی کند گرچه به معانی الفاظ توجه ندارد‌مرتبه دوم- نمازگزار علاوه بر اینکه در حال نماز خودش را در برابر خدا ودر حال صحبت با او می داند به معانی کلما نیز توجه دارد ومی داند که با خدا چه می گوید‌مرتبه سوم- سومین مرحله این است که نمازگزار علاوه بر مراحل سابق حقیقت تکبیر و تسبیح و تقدیس و توحید و تحمید و سایر مفاهیم اذکار را به خوبی می داند وبا براهین علمی با آنها آشناشده و درحال نماز به آنها توجه دارد وخوب می داند که چه می گوید و چه می خواهد و با چه کسی سخن می گوید.مرتبه چهارم- نمازگزار معارف .مانی به طور کامل در باطن ذاتش نفوذ کرده وبه مرحله ایمان ویقین رسیده قلب زبان را به اذکار وادار می کند.مرحله پنجم- نمازگزار در این مرحله به مرتبه کشف وشهود وحضور کامل رسیده است در این مقام نیز مراتب ودرجاتی است که نسبت به سالکین متفاوت است. عوامل موثر در حضور قلب:۱- مکان خلوت: اگر تماز فرادا یا مستحب می خواند بهتر است جای خلوتی را انتخاب کند که سروصدا ومزاحمت نباشد.۲- رفع موانع: قبل از نماز موانع حضور قلب را برطرف کند سپس مشغول نماز شودمثلا اگر خسته است یا گرسنه وتشنه است یا اگر برای موضوعی نگران وپریشان است.۳- تقویت ایمان: توجه انسان به خدا به مقدار شناخت ومعرفتی است که نسبت به او دارد.اگر ایمان به حد یقین رسیده باشد وعظت وقدرت وحضور را کاملا دریافته باشد ذر برابر خداوند دارای خشوع وخضوع خواهد بود وجایی برای غفلت وفراموشی باقی نخواهد ماند. پیامبر اکرم می فرمایند:آن چنان خدارا‌عبادت کن که گویا اورا می بینی واگر تو او را نمی بینی او تورا مشاهده می کند.۴- یاد مرگ: اگر انسان به فکر مردن باشد وتوجه داشته باشد که نه وقت مرگ معلوم است و هر لحظه امکان وقوع دارد وحتی ممکن است همین نماز،نماز آخرش باشد در این صورت نمازش را با غفلت نمی خواند.با تصور وتجسم مردن بهتر می تواند حال حضور پیدا کند وخودش را درمحضر پروردگار جهان مشاهده کند قبل از شروع این حالت را برای خودش به وجود بیاورد ودر طول نماز آن را ادامه دهد.۵-آمادگی: نمازگزار وقتی موانع را برطرف ساخت ودر جای خلوت ومناسبی آماده نماز می شود قبل از شروع عظمت خدا وضعف وناتوانی خود را به یاد می آورد.به یاد می آورد در برابر قدرت عظیم ایستاده که بر همه چیز حتی اسرار پنهان هم آگاه است.جضرت صادق فرمودند:نماز واجب را در وقتش بخوان مانند کسی که نماز وداع می خواند و می ترسد که بعد از این توفیق نماز خواندن نیابد ودر هنگام نماز به محل سجده نگاه کن اگر احساس می کنی که شخصی نزدیک تو ومراقب نمازت می باشد نکازت را نیکو می خوانی بدان که تو در محضر کسی هستی که تورا مشاهده می کند ولی تو اورا نمی بینی. دوم: نوافل:نمازهای مستحب زیاد هستند وبه طور کلی به دو دسته تقسیم می شوند:نوافل یومیه وسایر نمازهای مستحب.نوافل یومیه سی وپنج رکعت هستند:نافله ظهر۸ رکعت،نافله عصر۸ رکعت،نافله مغرب۴

رکعت،نافله عشا۲ رکعت، نافله صبح۲ رکعت،نماز شب۱۱ رکعت.در کتب حدیث برای خواندن نوافل یومیه تاکید شده وثواب ها وآثاری مقرر گشته است وبه عنوان تتمیم کننده نمازهای واجب معرفی شده اند.نماز در هر زمان ودر هر مکان ودر هر حالی مستحب است وراه بهره گیری از این وسیله همیشه مفتوح است ومی تواند با خدای سبحان ارتباط برقرار سازد.حضرت ابوالحسن علیه السلام فرمود: نماز نافله موجب تقرب مومن می باشد.حضرت صادق علیه السلام فرمود: به درستی که گاهی نصف یا ربع یا ثلث یا خمس نماز بنده بالا می رود(قبول می شود) آن مقدار از نماز بالا می رود که با حضور قلب باشد وبه همین جهت به خواندن نوافل مامور شده ایم تا به وسیله آن نقصان نمازهای واجب را جبران کنیمسوم: نماز شب:در بین نوافل نماز شب از فضیلت بیشتری برخوردار است ودر قرآن واحادیث درباره آن تاکید وسفارش بسیار شده است.خدای متعال در توصیف مومنینمی فرمایند: شب ها پهلو از بستر خواب جدا سازند وبا بیم وامید خدارا بخوانند واز آن چه به آن ها دادیم انفاق کنند پس کسی نمی داند چه نعمت های موجب چشم روشنی آن ها می شود در پاداش اعمالشان ذخیره شده است.خداوند به فرشتگانش می گوید بنده ام را ببینید چه گونه در تاریکی شب با من خاوت نموده در حالی که بیهوده گرایان در لهولعب به سر می برند وغافلان در خوابند شما شاهد باشید که بنده ام را آمرزیدم.پیامبر اکرم فرمود: آن قد جبرئیل درباره نماز شب به من سفارش کرد که گمان کردم نیکان امت من شب را نخواهند خوابید.رسول گرامی اسلام وائمه اهل بیت توجه وعنایت خاصی به نماز شب داشتند وسیره پیامبران واولیا خدا بوده است.وسیله چهارم، جهادوشهادتجهاد درراه خدا به مظور توسعه وگسترش اسلام ودفاع از کیان اسلام برای مبارزه با ظلم واستکبار وحمایت از محرومین انجام بگیرد.پیامبر اکرم فرمود:بالاتر از هر خوبی،خوبی دیگری وجود دارد تا اینکه انسان در راه خدا کشته شود که بالاتر از آن چیزی نیست.قرآن کریم برای کسانی که در راه خدا شهید شود عالی ترین مقامات را اثبات می کند.جمله عند ربهم بیان گر مقام شامخ شهید است زنده بودن روح انسان بعد از مرگ اختصاص به شهداندارد بلکه همه انسان ها چنین هستند اما امتیاز شهدادراین است در عالی ترین مقامات به حیات ادامه می دهند ودر همان مقام عالی روزی می گیرند ومعلوم است که روزی واصلین بدین مقام با روزی سایرین یکسان نخواهد بود.رسول خدا فرمود : خدا به شهید هفت چیز عطا می کند:۱- وقتی اولین قطره خون از بدنش خارج می شود همه گناهانش را می آمرزد.۲- بعد از شهادت سرش در دامن دو حورالعین قرار می گیرد غبار از صورتش می زدایند و می گویند: آفذین بر تو او هم در جواب مرحبا می گوید.۳- لباسی از بهشت به او می پوشانند.۴- خزانه داران بهشت انواع عطرها وبوهای خوش را به او عرضه می دارند تا هرکدام را که خواست انتخاب کند۵- به هنگام شهادت جایگاهش را در بهشت مشاده می کند.۶- بعد ازشهادت به روحش خطاب می شود: در هرجای بهشت که میل داری گردش کن.۷- شهید در جمال خدا نظرمی کند ودر این امر آرامشی است برای هر پیامبر وشهیدی. اگر دیگر اولیا خدا تدریجا ودر طول ایام به مرتبه محبت وعشق وشهود نائل می شود مجاهد شهید یک شبه این ره صد ساله راطی می کند وبه مقام لقا نائل می گردد.وسیله پنجم ،احسان وخدمت به خلقبه نظر اسلام عبادت وتقرب به خدا فقط در نماز وروزه وحج مساجد نیست بلکه انجام دادن مسئویت های اجتماعی و احسان ونیکوکاری وخدمت به بندگان خدانیز در صورتی که به قصد قربت انجام بگیرداز بهترین عبادت ها محسوب می شود.رسول خدا فرمودند: مردم عیال خدا هستند پس محبوب ترین مردم نزد خدا کسی است که نفعش به عیال خدا برسد ودل خانواده ای را شادمان گرداند.حضرت صادق علیه السلام فرمودند: برآوردن حاجت مومن نزد خدا محبوب تر از بیست حج است که در هر حجی صدهزار خرج کند.وسیله ششم،دعادعا یکی از بهترین عبادت ها وموجب قرب به خداست.بنده خدا باید دعا کند زیرا در تمام وجود به خدا نیاز دارد.انسان درحال دعا به یاد خداست وبا او رازونیاز می کند وبا تضرع وزاری از جهان فقر ونیاز قطع امید می کند وبا منبع تمام خیرات وکمالات ارتباط برقرار می سازد.دعا سلاح مومن است که به وسیله آن بایاس ونا امیدی مبارزه می کند ودر حل مشکلات از نیروی غیبی استمداد می جوید.پیامبران وائمه اطهار علیهم السلام همواره از این سلاح استفاده می کردند واستفاده ازآن را به مومنین توصیه می نمودند.حضرت باقر علیه السلام فرمود: خدا از

بندگان مومن کسانی را دوست دارد که زیاد دعا می کنند وبه شما توصیه می کنم که به هنگام سحر تا طلوع شمس دعاکنید که در این ساعت درهای آسمان بازاست وارزاق مردم تقسیم می شود وحوائج بزرگ برآورده می گردد.ممکن است گاهی تامین خواسته دعاکننده به تاخیر افتد یادر دنیا اصلا انجام نگیرد اما آن هم بی مصلحت نمی باشد زیرا گاهی استجابت خواسته دنیوی مومن به صلاح واقعی اونیست وخدای حکیم بهتر ازبنده به مصالح واقعی اوآشناست. امام صادق می فرمایند: پس درست بیندیش که خدا ازچه چیزی را سوال می کنی وبرای چه می خواهی، دعا استجابتی است ازتو با تمام وجود نسبت به حق وذوب کردن قلب است در مشاهده پروردگار وترک همه اختیارات وتسلیم تمام اموراست به خدا پس اگر به شرائط دعا عمل نکردی در انتظار اجابت مباش زیرا خدا از سرو مخفی ترازسرهم آگاه است شاید توخدارا برای چیزی بخوانی در صورتی که می داند نیت تو برخلاف آن می باشد.وسیله هفتم،روزهروزه عبادت بسار ارزش مندی است که اگر با آداب وشرایط مخصوص وبا همان کیفیت که اسلام خواسته انجام بگیرد در خودسازی وتزکیه وتهذیب نفس تاثیر فراوانی دارد.روزه عبادت مخصوصی است که از دوبخش نفی واثبات ترکب یافته است.بخش اول نگه داری خود ونفس از خوردن وآشامیدن وعمل جنسی است که از لذت های مشروع هستند وهم چنین دروغ نبستن بر خدا ورسول.بخش دوم اخلاص ونیت وقص قربت که در واقع به منزله روح این عبادت است.در احادیث گفته شده که روزه دار بودن فقط به ترک خوردن وآشامیدن نیست بلکه روزه دار حقیقی کسی است که تمام اعضا وجوارحش را از گناه بازدارد یعنی چشم و همچنین گوش وزبان ودست وپا وسایر اعضا وجوارح رااز گناهان مربوط باز بدارد این روزه خواص بندگان خدا می باشد.رسول خدا می فرمایند:خدای متعال می فرماید: تمام اعمال نیک بندگان از ده برابر تا هفتصد برابر ثواب داده می شود مگر روزه که مخصوص من می باشد ومن پاداش آن را خواهم داد پس ثواب روزه را فقط خدا می داند.کسی که ماه رمضان را روزه بگیر وچون روزه دار است در طول ماه از ارتکاب گناه واخلاق زشت اجتناب نماید بر نفس خویش تسلط یافته ومی تواند بعد از ماه رمضان نیز همین حال ترک گناه را ادامه دهد.امیرالمومنین علیه السلام به مردم می فرمود: در ماه رمضان زیا دعا بخوانید استغفار کنید زیرا به وسیله دعا به وسیله دعا بلا از شما دفع می شود وبه وسیله استغفار گناهان شما محو می شود. پایان

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : -IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱ ۵۳-۰۶۰۹به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج – به سندش، از امام حسین علیه السلام –: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».


مرکز تحقیقات رایانه‌ای
قائمیه
اصفهان
WWW
برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹